

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



## PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN HAASTEET

Evaluointitutkimus HAY-järjestelmän lanseeraamisesta Valio Oy:ssä

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10286

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Paula Viikari  
Syksy 2006

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 23/ 11 2006

arvosanalla erinomainen, 80 pistettä.

Raimo Louio ja Mika Huusma

**PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN HAASTEET**  
**- evaluointitutkimus HAY-järjestelmän käyttöönotosta Valio Oy:ssä**

- Tavoite** Tutkielmassa tarkastellaan ylempien toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän (HAY) käyttöönottoa Valio Oy:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko uudella palkkausjärjestelmällä pystytty vaikuttamaan ylempien toimihenkilöiden työmotivaatioon, palkkatasa-arvon toteutumiseen ja kokemukseen oikeudenmukaisesta palkkauksesta.
- Aineistot** Tutkielmaa varten haastateltiin 12 ylemmää toimihenkilöä. Lisäksi neljä tehtaanpäällikköä vastasi sähköpostikyselyyn. Muuta aineistoa kerättiin mm. yrityksen intranetistä sekä henkilöstötoimintojen materiaaleista. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään pääasiassa erilaisia ns. uusia palkkausjärjestelmiä, palkkausjärjestelmien käyttöönottoprosessia, muutoksen hallintaa ja palkitsemisen kokonaisuutta sekä motivaatioon, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä aiheita.
- Tulokset** Tutkielmassa nostetaan alkuperäisten kolmen teeman rinnalle kolme haastatteluista noussutta aihetta: sitoutuminen, avoimuus ja viestintä sekä resursointi ja kokonaisuuden hallinta. Tutkimuksen mukaan tasa-arvokysymyksissä ei ole palkkauksen suhteen suuria ongelmia vaan tasa-arvon toteutumiseen tulee vaikuttaa muilla keinoin. Motivaatioon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen ei voida merkittävästi vaikuttaa palkkausjärjestelmän kautta ennen kuin muihin ongelmiin on puututtu.
- Avainsanat** Palkkausjärjestelmät, palkitseminen, ylemmät toimihenkilöt, työmotivaatio, palkkatasa-arvo, oikeudenmukaisuus



## SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1
1.1 Palkitsemisen trendit ja haasteet	2
1.2 Tutkielman tarkoitus	4
1.3 Keskeiset käsitteet	5
1.4 Tutkielman rakenne	6
2 Vaativuuteen, pätevyyteen ja tulokseen perustuvan palkitsemisen yleistymisen syyt ja tavoitteet	7
2.1 Työelämän muutokset	7
2.2 Uusien palkkausjärjestelmien perusteet	8
3 Erilaisia tehtävän vaativuuteen perustuvia palkkausjärjestelmiä	11
3.1 HAY	11
3.2 Muita uusia palkkausjärjestelmiä	12
3.3 Palkkausjärjestelmien vertailua	14
4 Palkkausjärjestelmän käyttöönottoprosessi	17
4.1 Palkkausjärjestelmän rakentaminen	17
4.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen	20
4.3 Muutoksen hallinta	21
5 Tutkimuksen toteuttaminen ja metodiset valinnat	23
5.1 Aineiston keruu	23
5.2 Haasteet ja onnistumiset	25
6 Ylempien toimihenkilöiden palkkaus ja palkitseminen Valiossa	26
6.1 Palkitsemisen kokonaisuus	26
6.2 Palkitsemisen perusteet ja tavoitteet	27
6.3 Palkitseminen strategisena työkaluna	32
6.4 Palkan merkitys työpaikan vaihdoksissa	35

7 HAY –järjestelmä Valiossa	39
7.1 Järjestelmän perusteet ja käyttöönotto	39
7.2 Viestintä	45
7.3 Tehtävä- ja kompetenssiarvioinnit	48
7.3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi	49
7.3.2 Kompetenssiarviointi	53
7.4 Esimiestoiminta	59
7.5 Vaikutukset palkkakehitykseen	64
8 Toimivan palkitsemisen tavoitteita	69
8.1 Tasa-arvo	71
8.2 Oikeudenmukaisuus	77
8.3 Motivaatio	82
9 Yhteenveto ja johtopäätökset	90
9.1 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset jatkotoimenpiteiksi	91
9.1.1 Tasa-arvo	92
9.1.2 Oikeudenmukaisuus	93
9.1.2 Motivaatio	95
9.2 Muita tärkeitä havaintoja ja suosituksia	98
9.2.1 Sitoutuminen	98
9.2.2 Avoimuus ja viestintä	100
9.2.3 Resursointi ja kokonaisuuden hallinta	104
9.3 Tutkielman yleinen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	107
Lähteet	
Liitteet	
Liite 1. Haastattelurunko / teemahaastattelut	
Liite 2. Sähköpostikysely tehtaanpäälliköille 18.8.2006	

## 1 JOHDANTO

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen ohjaa työntekijää ja vaikuttaa työn tulokseen, joten sen tulisi olla johdonmukaista sekä seurata yrityksen tavoitteita ja toiminta-ajatusta. (Lahti ym. 2004, 11) Teknillisen korkeakoulun palkitsemistyöryhmän (2001) määritelmän mukaan palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta ja viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17)

Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja palkitsemisella tarkoitetaan perinteisen rahallisen palkkion eli palkan lisäksi myös muita taloudellisia sekä ei-taloudellisia tai epäsuorasti taloudellisia etuja. Osa epäsuorista taloudellisen palkitsemisen keinoista on Suomessa lakisääteisiä, kuten tietyt sosiaaliturvaetuudet. Vapaaehtoisin etuihin kuuluvat mahdolliset lisävuoktuukset, auto- ja asuntoedut ja muut vastaavat etuudet. Yrityksen johdon vapautta henkilöstön palkitsemisessa rajoittavat mm. toimiala, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja verotus. Näitä raameja vasten voidaan arvioida erilaisten palkitsemistapojen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä suunnata yrityksen palkitsemiskäytäntöjä. Palkitsemisen suunnittelussa ja toteutuksessa tarvitaan ymmärrystä mm. yksilöiden käyttäytymisestä ja motiiveista, henkilöstörakenteesta, lainsäädännöstä ja työehtosopimuksista sekä työmarkkinoista ja näiden tekijöiden tulevaisuuden kehityksestä. (Kauhanen 1997, 87,91)

Palkitsemisstrategian kautta yrityksen liiketoimintastrategiaan vahvasti liittyvän palkkapolitiikan tulee olla yrityksen palkkarakenteen sekä sovellettavan palkkausjärjestelmän pohjana. Palkkapolitiikassa määritellään mm. käytettävät palkanmäärittelyn tekniikat sekä sallittu palkkojen hajonta samoissa tehtävissä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 33) Palkkapolitiikassa täsmennetään palkka-asioiden hoidon tavoitteita ja toimintatapoja ja sen pohjalta voidaan toteuttaa



oikeudenmukaista sekä kannustavaa palkkausta. Palkkausjärjestelmä on palkkauspoliitiikan toteuttamisen keino ja se sisältää palkkaukseen liittyviä toimintatapoja, ohjeita ja teknisiä ratkaisuja. (Gustafsson & Jokinen 1997, 150)

Valittu palkkausjärjestelmä on osa henkilöstön johtamista. Palkkauksen keinoin voidaan vaikuttaa mm. työrauhan turvaamiseen toimimalla palkkauksen kannalta oikeudenmukaisesti ja tasa-arvon periaatteita noudattaen. Palkkaus on myös viestinnän väline, jonka avulla voidaan suunnata toimintaa toivottuun, yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Palkkauksen kokeminen oikeudenmukaiseksi ylläpitää työntekijän työmotivaatiota. (Lahti ym. 2004, 12)

Palkkapolitiikan ja valitun järjestelmän pohjalta jokaisella esimiehellä tulee olla valmiudet perustella henkilön palkanmuodostus sekä kertoa hänen vaikutusmahdollisuuksistaan omaa palkkaansa koskien. Tällainen käytäntö vaatii yritykseltä järjestelmällistä palkka-asioiden hoitoa sekä yhdenmukaisia käytäntöjä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 34)

Tässä tutkielmassa pureudutaan uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoon, siihen kohdistuviin odotuksiin ja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen yhden yrityksen, Valio Oy:n, tapauksessa. Tutkimuksessa pohditaan palkkauksen ja palkitsemisen merkitystä työmotivaation lähteenä sekä yrityksen mahdollisuuksia taata työntekijöilleen oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi koettu palkkaus myös yrityksen ulkopuolisessa vertailussa.

### 1.1 Palkitsemisen trendit ja haasteet

Erilaiset työn tulokseen ja henkilökohtaiseen pätevyyteen perustuvat palkkausjärjestelmät ovat viime vuosien aikana yleistyneet Suomessa ja maailmalla. Työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä on useilla toimialoilla uudistettu ja samalla yritykset ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia yrityskohtaisia palkkiojärjestelmiä. Työn tulos huomioidaan usein erillisinä yrityksen tai yksikön laajuisina tulos- tai voittopalkkioina, jotka maksetaan esimerkiksi vuosittain tilikaudelle asetettujen

tavoitteiden saavuttamisesta. Kannustavaan palkkaukseen pyritään yrityksissä yhä enenevässä määrin kaikilla organisaatiotasolla. Erilaisten kaupallisten, yrityksen ulkopuolisen palkkavertailun mahdollistavien järjestelmien kuten HAY, UPJ ja IPE, käyttö on yleisintä ylemmillä toimihenkilöillä. (Lahti ym. 2004, 80-81)

Työministeriön Työolobarometri (2006, 68, 79) kertoo, että jo hieman yli 50 % palkansaajista on niin sanottujen uusien palkkausjärjestelmien piirissä. Barometrin mukaan he ajattelevat keskimääräistä useammin, että käytössä oleva palkkaustapa palkitsee oikeista asioista, lisää tasa-arvoa ja on kilpailukykyinen, oikeudenmukainen ja kannustava. Samaan aikaan kun uusia palkkausjärjestelmiä lanseerataan yrityksissä, käydään keskustelua työnteon muuttuvista motivaattoreista. Useissa tutkimuksissa on todettu, että rahalliset kannustimet eivät enää etenkään organisaation ylemmillä tasoilla ole tärkeimpiä työnteon ja tuloksen fasilitaattoreita.

World Values Survey on vuodesta 1981 saakka tutkinut ja listannut palkansaajien mielipiteitä siitä, mikä työnteossa on tärkeintä. Kärkikolmikossa vuoden 2000 aineiston perusteella ovat mielekäs työ, mukavat työkaverit ja työpaikan varmuus. Hyvä palkka mainitaan neljäntenä. Työnteon motiiveja täytyy siis etsiä niin työn sisällöstä, työympäristöstä kuin myös työstä saatavasta korvauksesta. Mutta kuinka paljon palkkausta uudistamalla voidaan vaikuttaa kokonaismotivaatioon tai edistää oikeudenmukaista ja tasa-arvoista palkkausta?

Suomen keskeisimpinä, koko yhteiskunnan kattavina haasteina pidetään globalisaatiota ja väestön ikääntymistä. Näillä molemmilla ilmiöillä on merkityksensä paitsi kansantalouden kokonaisuudessa myös yritysten toiminnassa. Yritysten ja muiden organisaatioiden toimintojen kautta globalisaation ja ikääntymisen vaikutukset tulee ottaa huomioon myös palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 11)

Vartiainen ja Kauhanen (2005,12) mukaan globalisaation tuomien osaamiseen ja tiedon tuottamiseen liittyvien tarpeiden täyttämistä voidaan edistää sopivilla kannustimilla, kuten kannustamalla opiskeluun ja opettamiseen, osaamisen



kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. Heidän mukaansa työpaikoilla on voitava palkita hyvästä työstä ja laadukkaista tuloksista, minkä pitäisi käytännössä näkyä jo palkkauksen perusteissa. Osaamiseen liittyviä osia pitäisi vahvistaa palkkauksessa ja kehittyminen ottaa huomioon pätevyyden ja suorituksen arvioinnissa. Lisäksi samassa yhteydessä pitäisi kehittää aineettomia palkitsemistapoja.

Väestön ikääntymisen myötä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy riippumatta siitä, kuinka paljon työn tuottavuutta voidaan kehittää. Vaikutus näkyy etenkin julkisella sektorilla, sillä palkkatasot ovat siellä yksityistä sektoria matalammat ja palkkausjärjestelmät kehittymättömämpiä. Tilanteeseen on kuitenkin jo ehditty reagoida ja virkanimikeperusteisesta palkkauksesta ollaan siirtymässä työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suorituksen arviointiin. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 14)

## 1.2 Tutkielman tarkoitus

Tutkimus on lähtenyt tarpeesta ymmärtää, miten ylemmät toimihenkilöt kokevat uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton ja selvittää, onko HAY-järjestelmään perustuvalla palkkauksella saavutettu haluttuja tavoitteita. Järjestelmän käyttöönoton on toivottu vaikuttavan niin sen piirissä olevien henkilöiden työmotivaatioon kuin myös tasa-arvon ja oikeudenmukaisen palkkauksen toteutumiseen Valio Oy:ssä.

Tutkimuksessa perehdytään Valio Oy:ssä käytössä olevista palkkausjärjestelmistä vain ylempiä toimihenkilöitä koskevaan HAY-järjestelmään muiden järjestelmien jäädessä tarkastelun ulkopuolelle. Pääpaino on yrityksen sisäisten prosessien arvioinnissa ja järjestelmällä haettujen tavoitteiden toteutumisessa, ei ylempien toimihenkilöiden palkanmuodostuksen tai palkkatason vertaamisessa muihin yrityksiin.



Tutkimus on HAY-palkkausjärjestelmän käyttöönottoa koskeva evaluointitutkimus, joka on tehty toimeksiantona Valio Oy:lle. Tutkimuksessa keskeisin aineisto muodostuu ylempien toimihenkilöiden haastatteluista. Tavoitteena on paitsi arvioida palkkausjärjestelmän lanseerausprosessia ja sen vaikutuksia, myös antaa suosituksia jatkoa varten. Keskeisin tutkimuskysymys on, miten HAY-järjestelmän käyttöönotto on koettu ylempien toimihenkilöiden osalta Valiossa ja miten se on vaikuttanut palkkaukseen sekä mielikuvien että faktojen tasolla.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa palkalla ja palkkauksella tarkoitetaan henkilön saamaa työsuhteeseen ja tehtyyn työhön perustuvaa korvausta. Palkkaus on osa palkitsemista, johon kuuluvat myös esimerkiksi epäsuorasti taloudelliset edut kuten liikuntaedut sekä mahdollisuus joustavaan työaikaan. Palkitsemisessa myötäillään jo aiemmin esitettyä TKK:n palkitsemisryhmän käsitystä.

Palkkausjärjestelmä koostuu palkkaustavasta ja sen toteuttamiseksi tarvittavista ohjeista. Uusilla palkkausjärjestelmillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia järjestelmiä, joissa palkkauksen perusta saadaan työtehtävän ja/tai henkilökohtaisen pätevyiden arvioinnin kautta.

Tutkimus on keskittynyt Valio Oy:n ylempien toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään. Ylempiä toimihenkilöitä on yrityksessä hieman yli 500 ja he toimivat erilaisissa esimies- ja asiantuntijatehtävissä kaikissa yrityksen toiminnoissa.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu kahteen osaan. Ensimmäiset viisi lukua taustoittavat aihepiiriä ja selventävät tutkimuksen tarkoitusta sekä sen tekemisen lähtökohtia pohjautuen kirjallisuuteen ja Valio Oy:n aineistoihin. Tutkielmassa käsitellään aluksi lyhyesti työntulokseen ja henkilökohtaiseen pätevyyteen perustuvien palkitsemisjärjestelmien yleistymisen syitä ja tulevaisuuden odotuksia. HAY-järjestelmän ominaispiirteitä verrataan muihin yleisesti käytössä oleviin samansuuntaisiin palkkausjärjestelmiin ja esiin nostetaan keskeisimpiä eroavaisuuksia.

Tutkielman pääpaino on seuraavissa neljässä luvussa, joissa käsitellään palkitsemista Valio Oy:ssä sekä HAY-järjestelmän käyttöönottoa ja sen vaikutuksia yksityiskohtaisemmin. Tässä osassa käsitellään kirjallisuutta, Valion yrityskohtaisia käytäntöjä ja haastatteluista sekä muusta sisäisestä materiaalista saatua aineistoa yhdistäen niitä aihepiireittäin. Haastatteluyhteenvedot on erotettu muusta tekstistä kursiivilla. HAY-järjestelmän kehityskaareen ja perusteisiin liittyen keskeisin tietolähde painettujen materiaalien lisäksi on ollut Valio Oy:n henkilöstöpäällikkö Marjo Mattila. Lukujen aluksi esitellään kirjallisuudesta ja/tai Valion omista lähteistä poimittuja, aiheelle keskeisimpiä faktoja, joiden jälkeen esitellään haastatteluista nousseita ajatuksia. Luvun lopussa esitetään kustakin aihealueesta lyhyt yhteenveto sekä keskeisimpiä havaintoja. Viimeisessä luvussa peilataan haastatteluiden tuomia tietoja vielä kirjallisuuteen ja esitellään tutkielman keskeisimmät johtopäätökset sekä suosituksia jatkotoimenpiteiksi.

## 2 VAATIVUUTEEN, PÄTEVYYTEEN JA TULOKSEEN PERUSTUVAN PALKITSEMISEN YLEISTYMISEN SYYT JA TAVOITTEET

Palkkausjärjestelmien kehityksessä merkittävin trendi on ollut pätevyyden- ja suorituksenarviointijärjestelmien yleistyminen. Samalla ns. ”hyvän miehen lisistä” ollaan vähitellen pyrkimässä eroon. Vielä kymmenisen vuotta sitten palkan määräytymiseen vaikuttivat pääasiassa asema tai nimike ja ikään tai palvelusvuosiin liittyvät lisät. Nykyään mm. työehtosopimuksissa on uudeksi painopisteeksi otettu työn vaativuus. Vaativuutta palkanmääräytymisperusteena täydentävät usein henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyvät mittarit. (Lahti ym. 2004, 13, 64-65)

### 2.1 Työelämän muutokset

Tämän päivän työelämässä epävarmuus ja muutos ovat jatkuvasti läsnä. Selviytyäkseen kovenevassa kilpailussa ja entistä nopeatahtisemmassa ympäristössä, yritysten täytyy reagoida ympäröivän maailman muutoksiin välittömästi. Perinteisellä työn organisoinnin mallilla, jossa valta ja vastuu on keskitetty ja työnteko pitkälle normitettua, ei tällaisiin haasteisiin voida vastata. Työntekijöitä tuleekin enemmän kannustaa tekemään omia ratkaisujaan ja kehittämään työtänsä pitäen mielessä työn tarkoituksen. Tässä työelämän muutosvauhdissa mukana pysyäkseen yrityksissä on välttämätöntä jakaa vastuuta eri organisaatiotasojille. Samalla on kuitenkin kiinnitettävä huomiota henkilöstön hyvinvointiin, koska muuten heillä ei ole intressiä käyttää resurssejaan innovatiiviseen yrityksen kehittämiseen. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 68-69)

Uudenlaisessa työympäristössä sekä esimiesten että alaisten vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen hallinta korostuu. Hyvien tulosten aikaansaaminen edellyttää henkilöstön viihtymistä työssään, johon voidaan vaikuttaa työympäristöä parantamalla, työn organisoinnilla mutta myös tavalla, jolla työyhteisöä johdetaan.



Henkilöstön on oivallettava työn tarkoitus, sillä ilman tätä ymmärrystä he eivät voi tehdä perusteltuja ja mielekkäitä valintoja työssään. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 70)

Työn tekemisestä on tulossa tulevaisuudessa entistä itseohjautuvampaa. Kokemuksen ja taitojen kehittymisen myötä henkilöt myös nostavat omia tavoitetasojaan työtehtävissä, joihin he omasta tahdostaan haluavat panostaa. Tällöin korostuu työntekijän itsearviointi työn ja siitä suoriutumisen kehittämisen välineenä. Seuraava askel tässä prosessissa on se, että työntekijä arvioi itse myös tavoitteiden saavuttamista: miten hyvin tehtävä on suoritettu ja mikä merkitys omalla toiminnalla on tavoitteisiin pääsyssä. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 76-77)

## 2.2 Uusien palkkausjärjestelmien perusteet

Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan sen mukaan, miten ne ovat kehittyneet. Palkkausjärjestelmiä on sekä työehtosopimus pohjaisia, organisaatioiden itsensä kehittämisiä kuin myös kaupallisia konsulttipohjaisia järjestelmiä. Järjestelmän taustasta riippumatta jonkinasteinen räätälöinti on yleensä tarpeellista ja hyvinkin pitkälle mahdollista. Useimmilla organisaatiokohtaisillakin järjestelmillä on pohjana valmis järjestelmä, joten kategorisointi ei ole käytännössä kovinkaan yksiselitteinen. (Lahti ym. 2004, 62-63)

Monet kaupalliset palkkausjärjestelmät soveltuvat käytettäväksi millä tahansa sektorilla, kaikkien työntekijäryhmien palkkauksen pohjana, mutta markkinoilla on myös tietyille henkilöstöryhmille suunnattuja järjestelmiä (Lahti ym. 2004, 79). Kaupalliset järjestelmät ovat usein palkitsemiseen erikoistuneiden konsulttiyritysten tuotteita, jotka voidaan jakaa valmiisiin ja räätälöitäviin järjestelmiin. Valmiisiin järjestelmiin verrattuna räätälöitävissä järjestelmissä vaativuustekijöitä, painotuksia kuten muitakin järjestelmän elementtejä voidaan muokata kunkin yrityksen tarpeisiin. 1990-luvulla räätälöitävien järjestelmien osuus kaikista käytössä olevista

järjestelmistä kasvoi. Yleisesti Suomessa ovat käytössä konsulttipohjaisista järjestelmistä mm. HAY, IPE, Columbus ja Palkkavaaka. (Lahti ym. 2004, 80)

Kaupalliset järjestelmät ovat erityisen tarpeellisia mm. ylempien toimihenkilöiden palkkaperusteiden määrittämisessä, sillä he ovat usein työehtosopimusten soveltamisalojen ja täten myös niiden mahdollisten palkkausjärjestelmien ulkopuolella. (Lahti ym. 2004, 81)

Yleisimmät järjestelmät, kuten HAY, perustuvat määriteltyjen vaativuustekijöiden analyttiseen arviointiin. Vaativuustekijöille rajataan useampia vaativuustasoja, jotka pisteytetään. Työtehtäviä verrataan näihin vaativuustasoihin vaativuustekijä kerrallaan. Tästä vertailusta saadaan pistearvoja, joiden yhteenlaskettu määrä kertoo tehtävän kokonaisvaativuuden. Pistearvojen ryhmittelyn tuloksena saadaan luotua vaativuusluokkia. Näille vaativuusluokille määritetään organisaation palkkapolitiikan mukaiset palkkarajat. (Lahti ym. 2004, 80)

Työn vaativuuteen perustuva osa muodostaa yleensä suurimman osan palkasta, joten etenkin onnistuneen erilaisten työtehtävien arviointiprosessin voidaan katsoa lisäävän sekä palkkatasa-arvoa että palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Arvioinnissa ei ole mahdollista päästä puhtaaseen objektiiviseen arviointiin vaan kysymys on osapuolten yhteisistä tiedoista ja näkemyksistä. Järjestelmän oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo perustuvat tähän yhteiseen näkemykseen. Juuri työn vaativuuden arviointi onkin ollut viime vuosina tutkimuksen ja kehittämisen kohteena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 14)

Palkansaajien arvioidessa omia palkkausjärjestelmiään yksilölliset ja tulokseen perustuvat järjestelmät saavat parempia arvioita kuin perinteiset järjestelmät. Oikeudenmukaisuus, kilpailukykyisyys, kannustavuus ja oikeista asioista palkitseminen kuvaavat yksilöllisen palkkauksen piirissä olevien mielestä kaikkein useimmin heidän palkkausjärjestelmänsä. Tasa-arvon edistäminen liittyy palkansaajien mielestä etenkin järjestelmiin, joissa yhdistetään yksilöllistä palkkausta sekä tulospalkkausta. (Työministeriö 2006, 85)

Palkitsemisen on ymmärretty olevan yksi keino yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamisessa, mikä on osaltaan edistänyt työn vaativuuteen, henkilökohtaiseen pätevyyteen ja työntulokseen perustuvan palkitsemisen yleistymistä. (Rantamäki ym. 2006, 56) Palkitseminen näkyy henkilöstölle usein konkreettisemmin kuin strategia, yrityksen tavoitteet ja arvot ja juuri sen takia palkitsemisella parhaimmillaan voidaan ohjata toimintaa. Palkitsemisella viestitään siitä, minkälainen toiminta yrityksessä on sallittua ja toivottua mutta se ei korvaa hyvää esimiestä eikä johtamista. (Rantamäki ym. 2006, 32-33)

Tulevaisuudessa palkitsemisessa tullaan Hay Groupin mukaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota palkitsemisen kokonaisuuteen ja monipuolisiin pitkän aikavälin kannustinohjelmiin. Palkitsemisen käytäntöjä räätälöidään entistä tarkemmin erilaisille kohderyhmille ja suorituserusteisuus sekä käytössä olevat palkitsemismahdollisuudet kasvavat. Lisäksi palkitsemiseen haetaan entistä enemmän läpinäkyvyyttä. (Hay Group 2006)



### 3 ERILAISIA TEHTÄVÄN VAATIVUUTEEN PERUSTUVIA PALKKAUSJÄRJESTELMIÄ

Uusilla, tehtävän vaativuuteen perustuvilla palkkausjärjestelmillä on paljon yhteisiä elementtejä mutta myös eroavaisuuksia. Järjestelmiä ja niiden kehityskaaria vertailemalla voidaan saada varteenotettavia ideoita myös HAY-järjestelmän parantamiseksi. HAY-järjestelmän lyhyen kuvauksen jälkeen referoidaan lyhyesti muutamia muita samankaltaisia konsulttipohjaisia palkkausjärjestelmiä. Näitä järjestelmiä kuvaillaan vain pintapuolisesti, sillä tarkoitus on poimia niistä muutamia ominaispiirteitä vertailua varten ja HAY-järjestelmän mahdollisen jatkokehittelyn pohjaksi.

#### 3.1 HAY

HAY-järjestelmä on kehitetty Yhdysvalloissa vuosina 1940-1950 ja sitä markkinoi vuonna 1943 perustettu Hay Group. Järjestelmä on tarkoitettu lähinnä kaupan ja teollisuuden ylimmän johdon, teknisten asiantuntijoiden ja työnjohtajien työnarviointiin. Järjestelmää käytetään myös valtion virastoissa, Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestön ja rahoitusalan työsopimusten piirissä. (Lahti ym. 2004, 163-164)

HAY-järjestelmä mahdollistaa kaikenlaisten työtehtävien arvioinnin suorittavasta työntekijätehtävästä ylimpään johtoon saakka. Valiolla järjestelmää sovelletaan kuitenkin vain ylempien toimihenkilöiden palkkauksessa. Järjestelmän tarkoitus on toimia johdon ja esimiesten työkaluna ja mahdollistaa kilpailukykyinen sekä oikeudenmukainen palkkaus Valiossa. HAY-järjestelmän toinen, hieman yksinkertaisempi, toteutustapa on käytössä Valio Eestissä. Yhteistyötä heidän kanssaan tehdään jonkin verran, mutta Eestissä palkkojen karkaaminen käsistä on iso ongelma ja vie pois motivaatiota järjestelmän ylläpidosta.

HAY-järjestelmä perustuu tehtävän arviointiin (vaativuusluokan määrittäminen) ja henkilön kompetenssien arviointiin. Näiden arviointien yhdistetty tulos muodostaa ylempien toimihenkilöiden palkkauksen perustan. Palkkatason vertailua tehdään ulkoiseen vertailuaineistoon nähden, jotta palkkojen kilpailukyky säilyy. Tehtävien vaativuuden arviointia ja päivityksiä tehdään jatkuvasti toimenkuvien muuttuessa tai uusien tehtävien syntyessä, mikä onkin hyvin työllistävää ja haasteellista Valion kokoisessa suuressa organisaatiossa.

### 3.2 Muita uusia palkkausjärjestelmiä

Suurin osa laajemmin käytössä tai kehitteillä olevista HAY -järjestelmän kaltaisista palkkausjärjestelmistä sisältää tehtäväkohtaisen, työn vaativuuden arviointiin perustuvan osan. Henkilökohtaisen pätevyyden huomioimisessa on järjestelmien puitteissa enemmän hajontaa. Kaikissa järjestelmissä tällaista osaa ei ole ollenkaan ja joissakin tarjolla on useampia tapoja määrittää henkilökohtaista palkanosaa. Henkilökohtaisen pätevyyden arviointiin annetaan yleensä menettelytapaohteja, joita yritykset voivat käyttää miettiessään pätevyyden arvioinnin toteutusta omassa organisaatiossaan. (Lahti ym. 2004, 63)

Ulkopuolisen vertailuaineiston tuottaminen on keskeistä konsulttipohjaisten palkkausjärjestelmien toimimiselle. Tällaista aineistoa onkin saatavilla useimpien järjestelmien, kuten IPE:n (International Position Evaluation) ja Suomessa kehitetyn Palkkavaa'an kautta. Palkkavaaka on kehitetty HAY-järjestelmän pohjalta 1980-luvun alussa aluksi juuri ylempien toimihenkilöiden palkkausjärjestelmäksi. Palkkavaakaan sisältyy työn vaativuuden arviointiosa, jossa kriteerit ja painotukset ovat valmiina. Työn vaativuus on jaettu kolmeen osaan: osaaminen, päätöksenteko ja tehtävän sisältö. Arviointi käynnistyy tehtäväkuvauksen pohjalta, jossa on jo huomioitu mainitut vaativuustekijät. Tehtävien parivertailun kautta luokat tarkentuvat ja tehtävät saadaan asetettua järjestykseen. Järjestelmään on mahdollista liittää myös henkilökohtaista pätevyyttä arvioiva osa, jos yritys näin haluaa. (Lahti ym. 2004, 169-170)



Eräs esimerkki organisaatiolle täysin räätälöidystä järjestelmästä on Columbus, joka rakennetaan vastaamaan organisaation omia arvoja. Perustana on kuitenkin viisi tehtävien päävaativuustekijää: osaamisen laajuus, osaamisen syvyys, henkilöjohtaminen, vuorovaikutus ja pätevyys. Tehtävään liittyvää osaamisen laajuutta voidaan tässä järjestelmässä kuvata kokemusvuosien lukumäärällä, jota voidaan täydentää tehtäväkuvauksella. Työympäristön kuormittavuudesta saa lisäpisteitä jos kuormittavuus aiheutuu ulkoisista tekijöistä (pakkotahtisuus). Myös mm. kansainvälisistä kontakteista ja erityisasiantuntijuudesta saa lisäpisteitä. Pätevyyden arvioinnissa keskitytään henkilöltä vaadittaviin tiedollisiin valmiuksiin, joiden kohdalla mittarina käytetään koulutustasoa. Columbuspro –järjestelmässä voidaan arviointeihin liittää myös suorituksen arviointijärjestelmä. Tässä rungossa arvioitavat tekijät ovat 1) ammattitaito/osaaminen, 2) vuorovaikutus/yhteistyö, 3) vastuuntunto/itsenäisyys, 4) tuloksellisuus/aikaansaavuus ja 5) esimiestyö/johtaminen. (Lahti ym. 2004, 161-162)

IPE-järjestelmän tehtäväarvioinnissa on neljä päävaativuustekijää (vaikuttavuus, kommunikointi, innovatiivisuus ja osaaminen), jotka jakautuvat yhteensä kymmeneen osatekijään. Viidenneksi päävaativuustekijäksi voidaan haluttaessa ottaa mukaan riski, jolla kuvataan työolosuhteita (helpot-vaikeat). Vaativuuden tasojen arvioinnissa käytössä on neljäportainen termistö: vähäinen, kohtalainen, merkittävä tai suuri. Vaativuuden arvioinnissa käytetään toimenkuvauksia, organisaatiokaaviota, tulosityksikön kokoa ja alaisten lukumäärää. Lopputulokseen vaikuttaa niin henkilön hierarkkinen asema kuin myös pätevyyden kautta huomioituna henkilöltä edellytetty koulutus sekä työn vaatimat kokemusvuodet. Järjestelmää on mahdollista räätälöidä, mutta tällöin katoaa vertailtavuus järjestelmän käyttäjien välillä. (Lahti ym. 2004, 163-165)

Valtion laitoksissa on otettu 1.1.2006 käyttöön uusi palkkausjärjestelmä UPJ, joka perustuu muiden esiteltyjen järjestelmien tavoin tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Uuden palkkausjärjestelmän tavoitteena on ollut oikeudenmukaisuuden takaaminen palkkauksessa ja yliopistojen palkkakilpailukyvyyn



parantaminen. Lisäksi palkkausjärjestelmällä halutaan mm. tukea osaamisen kehittymistä ja esimiestyötä.

UPJ:n tehtäväkohtaisessa osassa on 14 vaativuusryhmää ja henkilökohtaisessa osassa 9 suoritustasoa. Järjestelmän puitteissa voidaan maksaa myös lisäpalkkioita mm. hallintotehtävistä. Arviointikeskustelut käydään lähtökohtaisesti vuosittain, paitsi opetus- ja tutkimushenkilökunnan kohdalla (vaativuusryhmissä 5-11) vähintään kolmen vuoden välein. Arvioinnissa esimies ja henkilö pyrkivät tehtävänkuvauksen pohjalta yhteisymmärrykseen sekä tehtävästä että sen vaativuudesta. Esimies tekee ehdotuksen tehtävän vaativuudesta yksikön johtajalle, joka vie asian arviointiryhmän käsittelyyn. Arviointiryhmän käsittelyn jälkeen työnantaja vahvistaa vaativuustason.

Henkilökohtaisessa palkanosassa pääarviointikriteereinä käytetään ammatinhallintaa, vastuullisuutta työssä ja toimintaa työyhteisössä, laatua ja tuloksellisuutta. Tämä arviointi tehdään vuosittain ja viime kädessä työnantaja vahvistaa esimiehen arvioinnin. Jos suoritustaso on esimiehen arvion mukaan alentunut, tehdään suunnitelma suorituksen parantamiseksi ja sovitaan seuraava tarkistuspiste 6 kk:n päähän. Jos henkilön suoriutuminen tehtävistään ei ole parantunut, korjataan henkilökohtaisen palkanosan arviota vastaamaan nykytilannetta.

(Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto 2006)

### 3.3 Palkkausjärjestelmien vertailua

Uusissa palkkausjärjestelmissä palkitsemisen perusteena käytettävät kaksi osaa ovat järjestelmästä riippumatta lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia. Tarkasteltaessa tarkemmin osien arvioinneissa käytettyjä jakoja huomataan kuitenkin, että arvioitavien osa-alueiden määrässä on suurta vaihtelua: esimerkiksi Palkkavaa'assa vaativuutta arvioidaan kolmen tekijän kautta, UPJ:ssä kokonaisarvio pohjautuu neljääntoista eri tekijään. Järjestelmiin ja arvioitavien osa-alueiden sisältöihin tulisi tutustua paremmin, jos halutaan arvioida, miten hyvin ne pohjimmiltaan mittaavat eri

järjestelmissä samoja osa-alueita. Jotta järjestelmä olisi käyttäjälle yksinkertainen ja mahdollisimman helppo, ei arvioitavia tekijöitä tulisi olla kovin montaa. Neljätoista eri tekijää voisi hyvinkin saada tiivistetty puoleen, jos jokaisen sisältö ja alajaottelu mietittäisiin kunnolla. UPJ on kuitenkin niin uusi palkkausjärjestelmä, että se oletettavasti muokkautuu vielä käytössä.

IPE-järjestelmän viides, valinnainen osa-alue eli riski, on varmasti yksi haastavimmista arvioitavista nykypäivän työympäristöjen ollessa yhä monimuotoisempia ja monimutkaisempia. Ajatustasolla tällaisen tekijän mukaan ottaminen on kuitenkin erittäin kannatettavan tuntuinen lisä. Samantyyppinen arvioinnin kohde on Columbus-järjestelmän työn kuormittavuus. Sekä IPE:n kuvaamaa riskiä että Columbuksen esiin tuomaa pakkohtaisuutta on huomattavasti helpompi arvioida esimerkiksi tehdasympäristössä. Ylempien toimihenkilöiden kohtaamien haasteiden ja usein hyvinkin vastuullisten tehtävien arviointiin molemmat tekijät soveltuisivat erittäin hyvin ja olisivat relevantti peruste palkalle. Näiden tekijöiden riittävän selkeä ja perusteltu arviointi ei liene kuitenkaan mahdollista heidän kohtaamassaan työympäristössä.

Ainakin UPJ:ssä on otettu jo alkuvaiheessa hyvin huomioon, miten mahdollista pätevyyden alenemista käsitellään. Koska tilanne ei ole yksinkertainen kummallekaan osapuolelle, on esimiesasemassa olevalle erittäin tärkeä tietää tarkkaan, miten hänen tulee menetellä. Suorituksen korjaamiseksi tehtävä suunnitelma ja riittävän pitkä seuranta-aika mahdollistavat sen, että henkilö voi aidosti vaikuttaa suoritukseensa, jolloin palkkaa ei välttämättä tarvitse lainkaan pudottaa.

Kaikkien järjestelmien kohdalta ei ole tiedossa, kuinka paljon henkilöllä itsellään on mahdollisuutta olla mukana oman tehtävänsä arvioinnissa tai muissa arviointiprosesseissa. Jonkinlainen osallistuminen tehtäväarviointiin on varmasti perusteltua, mutta esimerkiksi UPJ:n tapa suorittaa tehtäväarviointi tuntuu raskaalta ja turhan moniportaiselta. On tietysti hyvä, että mm. opetus- ja tutkimustehtävissä toimivat henkilöt voivat olla mukana määrittämässä tehtävänsä vaativuutta, koska

tehtäväkuvaustenkaan tekeminen osittain abstrakteista tehtävistä ei varmasti ole helppoa. Molemmilla osapuolilla tulee kuitenkin olla hyvät neuvottelutaidot ja aitoa kompromissivalmiutta, jotta yhteistyön tuloksena todella saadaan aikaiseksi yhteinen näkemys tehtävän vaativuudesta.

Columbus-järjestelmässä henkilön kokemusvuosia voidaan käyttää osaamisen mittarina, mikä ei mielestäni ole täysin yksiselitteistä. Uusissa palkkausjärjestelmissä on nimenomaan pyritty pois tämäntyyppisistä palkkauksen perusteista, joten työssäolovuosia ei voitane ottaa kovin suurella painolla palkan muodostuksessa huomioon. IPE-järjestelmän osalta mainitaan, että pätevyysosion mukaan ottamisen myötä katoaa ulkoisen vertailun mahdollisuus. Tämä ei kuulosta järkevältä, sillä vertailtavuus lienee yksi uusien palkkausjärjestelmien suurimmista eduista. Tosin samalla herää myös kysymys siitä, miten muissa järjestelmissä voidaan säilyttää vertailtavuus kun pätevyysosa on mukana palkan perusteissa?



## 4 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto on muutosprosessi, joka herättää henkilöstössä monenlaisia tunteita. Palkka on hyvin henkilökohtainen asia, jolloin ihmiset ovat oletettavasti erityisen kiinnostuneita muutoksista sekä uudistuksen tavoitteista ja mahdollisesti myös normaalia kriittisempiä saamaansa informaatiota arvioidessaan. Siksi on hyvin tärkeää, että prosessi etenee mahdollisimman hallitusti henkilöstön ilmapiiriin ja mielipiteet huomioiden.

### 4.1 Palkkausjärjestelmän rakentaminen

Palkkausjärjestelmän rakentamiseen liittyy aina riskinsä eikä täydelliseen objektiivisuuteen arvioinneissa päästä ikinä. Oikeudenmukaisten palkkasuhteiden saavuttamiseksi tulee jo järjestelmän rakennusvaiheessa huolehtia siitä, että sekä arviointitekijät että niiden painotukset ja muut järjestelmän rakenteeseen liittyvät seikat ovat tasapuolisia kaikkia järjestelmän piirissä olevia kohtaan. Järjestelmän soveltamisessa yksi keskeisimpiä haasteita on varmistaa, että esimiehillä on aikaa, osaamista ja motivaatiota palkkausjärjestelmän aktiiviseen ylläpitoon. Sovellusvaiheessa on myös huomioitava, että tehtäväkohtainen palkkataso sopii yleiseen työmarkkinatilanteeseen. Muuten joudutaan helposti altavastaajan asemaan järjestelmän tuottamien palkkojen jäädessä markkinapalkkojen alle. (Lahti & Tarumo 2005; ks. Vartiainen & Kauhanen 2005, 171-172)

Järjestelmien toiminnan kannalta on todettu, että parhaisiin tuloksiin päästään silloin, kun osatekijöistä ja tavoitteista voidaan sopia yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Suurissa organisaatioissa vaarana on kuitenkin se, että yhteistyössä saadaan aikaiseksi kompromissiratkaisu, joka ei lopulta kuitenkaan sovellu hyvin juuri mihinkään yksikköön tai tehtävään. Toisena vaarana yhteistyössä määritellyissä

järjestelmissä on se, että tärkeitäkin arviointiperusteita jää pois sen takia, että niiden puolueeton arviointi koetaan liian haastavaksi. (Gustafsson & Jokinen 1997, 61)

Palkkausjärjestelmän rakentamisessa on tunnistettu seuraavat vaiheet:

- 1) Pätevyystekijöiden valinta ja sisällön määrittäminen
- 2) Arviointiasteikkojen valinta
- 3) Pätevyystekijöiden painottaminen (koeluokitus)
- 4) Arviointituloksen kytkentä palkkarakenteeseen
- 5) Järjestelmän käyttäminen

(Gustafsson & Jokinen 1997, 61)

Työtehtävien vaativuuden arvioinnissa on keskeistä kiinnittää huomiota prosessiin ja arvioinnin etenemiseen vaiheesta toiseen, sillä prosessi itsessään vaikuttaa koko arviointijärjestelmän toimivuuteen (Lahti ym. 2004, 39). Työn vaativuuden arvioinnin lisäksi kehityskeskustelut voivat olla yksi väline, jota hyödynnetään palkkausjärjestelmän osana. Niin työn vaativuuden arviointi kuin kehityskeskustelutkin voivat kuitenkin olla käytössä yrityksessä myös ilman, että niillä on kytköstä palkkausjärjestelmiin. (Työministeriö 2006, 77).

Hyvä palkkausjärjestelmä on joustava ja mukautuu organisaation, tehtävien sekä liiketoimintaympäristön muutoksiin. Kokonaisuuden hallinnan ja kokonaisvastuun kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on selkeästi nimetty taho, joka vastaa järjestelmän toiminnasta ja kehittämisestä. Vaikka palkkausjärjestelmä olisi teoriassa kuinka toimiva tahansa, voi käytäntö olla täysin vastakkainen, sillä loppujen lopuksi järjestelmän toimivuus on kiinni sitä pyörittävistä ihmisistä. (Lahti ym. 2004, 16) Se, miten palkkausjärjestelmä käytännössä toimii, tulee organisaatioissa esiin jokapäiväisessä esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksessa sekä päätöksenteossa kunkin palkansaajan kohdalla. Vain sovittuja toimintatapoja noudattamalla voidaan odottaa haluttuja tuloksia. (Lahti 2005; ks. Vartiainen ja Kauhanen 2005, 124)



Vartiainen ja Kauhanen (2005, 26-27) painottavat teoksessaan ”Palkitseminen globaalissa Suomessa” sitä, että palkkausjärjestelmän nykytilan lisäksi pitää kiinnittää huomiota järjestelmän soveltamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. He mainitsevat tavan, jolla palkitsemisjärjestelmää rakennetaan, kuvaavan yleisemmälläkin tasolla organisaation johdon toimintaa sekä päätöksentekotapoja. Hyväksi lähtökohdaksi suunnittelulle he antavat seuraavat Leventhalin esittämät menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteet: johdonmukaisuus, puolueellisuuden ja yksipuolisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus (mielipiteiden huomioonottaminen) ja eettisyys. He viittaavat myös tutkimustuloksiin, joiden mukaan ihmiset ovat valmiimpia hyväksymään tehdyt päätökset, jos he kokevat tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluiksi ja ymmärtävät päätöksen perusteet. Kun palkkausjärjestelmä on käytössä, korostuvat etenkin johdonmukaisuuden, avoimuuden, palautteen antamisen ja läpinäkyvyyden vaatimukset.

Viestintä on keskeinen palkkausjärjestelmien lanseerauksen ja käyttöönoton tuki. Käytetty sanasto vaikuttaa paljon siihen, miten uudistus otetaan vastaan. Sääntöjen ja mallien tulisi olla läpinäkyviä ja järjestelmän tulee olla sellainen, josta uskalletaan viestiä. Viestintä kannattaa joissain tapauksissa vaikka järjestelmä olisi vielä keskeneräinen. Viestinnän avulla voidaan saada palautetta ennen lopullista päätöksentekoa ja helpottaa mallin käyttöönottoa. Etenkin jos on olemassa uhka, että henkilöstö kokee palkitsemisen muutokset negatiivisesti, tulee viestintää miettiä tarkoin. Tällöin tulisi viestinnässä lähteä purkamaan asiaa siten, että yrityksen tavoitteet ja keinot, sekä toimien vaikutus henkilöstöön ovat selvillä. Sen jälkeen tulee selvittää mitä muutoksia järjestelmiin ja palkitsemiseen tulee tehdä ja kertoa myös, kuinka henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ansioihinsa. Palkitsemisen muuttumista tai uudistamista suunniteltaessa tulisi laatia myös viestintäsuunnitelma. Viestinnässä on hyvä korostaa palkitsemisen kytkeytymistä strategiaan. On myös hyödyksi, jos kehittämiskohteiden osalta voidaan viitata esimerkiksi henkilöstökyselyn tai muun vastaavan selvityksen tuloksiin, jotta henkilöstö tietää heidän mielipiteidensä tulevan huomioiduiksi. (Rantamäki ym. 2006, 141)



## 4.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Järjestelmän kehittämistä ei pidä jättää yhden ihmisen harteille jo siitäkään syystä, että hänen oma taustansa voi helposti näkyä liikaa tehdyissä ratkaisuissa. Hyödyllisempää on valita kehittämistyöhön ihmisiä eri toiminnoista ja organisaatiotasoilta. Kehitysryhmä voidaan jakaa ohjausryhmään ja työryhmään, joista ensimmäinen huolehtii palkitsemisen strategialähtöisyydestä jälkimmäisen tuntiessa tehtävien töiden kenttää. (Rantamäki ym. 2006, 139)

Tiedonsaannille ei enää nykypäivänä ole samanlaisia asemaan tai resursseihin liittyviä esteitä kuin aiemmin. Samanaikaisesti koulutustaso on nousussa ja yksilöllistä ajattelua sekä mielipiteen muodostamista tuetaan niin yrityksissä kuin yhteiskunnassa yleensä. Tämänkaltaisten muutosten myötä johtamisen ja päätöksenteon muodot ovat muuttuneet. Johtaminen pohjautuu yhä useammassa tapauksessa perusteluun. Käskeminen tulee mahdottomaksi, kun alaisilla on entistä paremmat valmiudet arvioida päätösten mielekkyyttä ja päättäjien asiantuntevuutta. (Salminen 2001, 39)

Monissa edistyksellisissä organisaatioissa henkilöstö on otettu mukaan palkitsemisen kehittämiseen. Työhön osallistuneet ymmärtävät entistä paremmin koko organisaation toimintaa ja toimintojen välinen keskustelu lisääntyy. Palkitsemisen kehittämisessä kiire ei kannata eikä ulkopuolisia valmiita malleja tule ottaa annettuina. Hyväksi havaittuja kehittämisprosessien toimintatapoja voidaan toki ottaa käyttöön valmiina. Uuden järjestelmän käyttöönotossa ja kehittämisessä tarvitaan myös kärsivällisyyttä, sillä käytön oppiminen ja johtamiskulttuurin muutos vaativat aikaa. (Rantamäki ym. 2006, 137-138)

Työsuojelurahaston tutkimuksessa ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa? Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet” tuotiin esiin eräitä palkitsemisjärjestelmien kehittämisen keinoja, sillä tutkimuksen mukaan nykyiset järjestelmät eivät useimmissa yrityksissä toimi vielä niin kuin niiden on odotettu toimivan. Kehittämisen avuksi kaivattiin etenkin jo olemassa olevan tiedon jakamista

esimerkiksi hyväksi havaittujen ja toimivien käytäntöjen osalta. (Moisio ym. 2006, 42)

#### 4.3 Muutoksen hallinta

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto on merkittävä muutos organisaatiossa. Muutosprosessit ovat dynaamisia ja etenevät usein epälineaarisesti eikä niitä voida tyhjentävästi kuvata rationaalisena päätöksenteon ja toiminnan sarjana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutosten lopputulemia on hankala ennustaa, koska prosessit muotoutuvat ajan myötä johdon ja henkilöstön mielipiteiden, teknisten ongelmien tai yllättäen esiin nousevien muiden tekijöiden takia. Tämän takia on keskeistä kyetä hallitsemaan muutoksen kokonaisuutta pitkällä tähtäimellä. On myös ymmärrettävä, että prosessi ei jatkuvasti etene tasaisesti tapahtuvien parannusten kautta. Muutoksen aikana täytyy osata käsitellä myös mahdollisia takapakkeja. Jatkuvuuden ja tavoitteellisuuden varmistamiseksi muutoksella tulisi olla mestari ("champion"), joka pystyy pitämään prosessin yhtenäisenä. (Dawson 1994, 173-175)

Ihmisiin kohdistuvat muutosprosessit epäonnistuvat helposti, koska niitä suunnitellaan hyvin usein huomattavasti heikommin kuin esimerkiksi teknisiä investointeja. Suunnittelun heikkouksien lisäksi tähän ovat usein syinä myös tavoitteiden epäselvyys sekä toteutuksen ja seurannan heikkous. Lisäksi muutoksen suunnittelussa fokus on liian usein teknisissä yksityiskohdissa inhimillisten tarpeiden ja halujen, kuten käyttäjien valmentamisen, huomioimisen sijaan. (Salminen 2001, 40)

Esimiehet ja yritysjohto kohtaavat usein vastarintaa kun muutoksia pyritään viemään eteenpäin organisaatiossa. Vastarinta on varsin luonnollista työntekijöiden puolelta jos muutosten tarkoitusta ei ymmärretä ja niitä yritetään viedä komentotyyliin läpi ylhäältä käsin. Sitoutuneet ja yrityksen toiminnan tarkoituksen mieltäneet työntekijät



osaavat myös itse tuoda esiin muutosehdotuksia, jos heidän mielestään toiminnassa on sen tavoitteet huomioiden parantamisen varaa. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 77)

Muutosvastarinta on ihmisille luonnollista ja täysin terve piirre organisaatiossa. Ihmisille on tärkeää pyrkiä säilyttämään perusturvallisuuden tunteensa ja siksi muutokset koetaan usein hankalina ja ei-toivottuina. Muutoksiin liittyy aina myös pelkoa ja yksilöiden epävarmuutta siitä, miten juuri minun käy. Tietämättömyys, ristiriitaiset tiedot ja huhut ovat omiaan lisäämään tätä pelkoa, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Huonosti hoidettu viestintä onkin yksi keskeisimpiä muutოსvastarinnan syitä. Yrityksissä muutოსvastarinta mielletään helposti negatiiviseksi piirteeksi, joka koitetaan peittää kaikin tavoin. Tämä saattaa kuitenkin vain vaikeuttaa tilannetta, koska henkilöstölle tärkeät huolenaiheet jäävät käsittelemättä.

Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen vastarinta, asioiden esiin ottamisena ja niiden julkisena vastustamisena, voi olla hyvinkin rakentavaa ja tarjoaa myös muutoksesta vastaaville tahoille mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja vastustajien näkemysten huomiointiin. Passiivisella muutოსvastarinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa muutoksen läpiviemiseksi tarvittavia toimia ei edistetä eikä muutoksen tavoitteisiin sitouduta. Passiivinen vastarinta tulee esiin usein vasta silloin, kun muutოსprosessi ei etenekään alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Usein aktiivisen vastarinnan puuttumista pidetään merkinä muutoksen hyväksymisestä ja passiivisen vastarinnan kohtaaminen saattaa olla suuri yllätys. (Salminen 2001, 36-37)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODISET VALINNAT

Tutkimus tehtiin Valio Oy:n henkilöstötoimintojen tilauksesta henkilöstöpäällikkö Marjo Mattilan ohjaamana. Tämän suoran kontaktin lisäksi materiaalin saantia sekä aineiston käsittelyä helpotti merkittävästi tekijän työskenteleminen Valio Oy:n palkkahallinnossa koko tutkimuksen tekemisen ajan. Henkilöstöpäällikön tuki oli erityisen merkittävä HAY-järjestelmän perustietojen kokoamisessa sekä haastateltavien valitsemisessa mahdollisimman kattavasti. Marjo Mattila toimi myös arvokkaana keskusteluapuna tutkimuksen aikana sekä tulosten käsittelyssä ja piti osaltaan huolen siitä, että yritystä ja HAY-järjestelmää koskevat faktat ovat tutkimuksessa oikein.

### 5.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu pääasiassa haastatteluihin, joita tehtiin kesä-elokuun 2006 aikana yhteensä 12. Kaikki haastatellut olivat ylempiä toimihenkilöitä ja osa heistä toimi haastatteluhetkellä esimiesasemassa. Haastateltavia valittiin mahdollisimman laajasti eri toiminnoista niin, että molemmat sukupuolet olivat tasapuolisesti edustettuina. Haastatteluihin valittiin niin vasta taloon tulleita kuin pitkä valtiouran tehneitä henkilöitä. Suurin osa haastatelluista oli ollut HAY-järjestelmän kanssa tekemisissä sen alkumetreiltä saakka, joten heidän oletettiin tietävän järjestelmästä suhteellisen paljon. Joukossa oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet kovinkaan perehtyneitä järjestelmän taustoihin ja perusteisiin.

Haastattelut kestivät noin tunnin ja yhtä lukuun ottamatta ne nauhoitettiin haastateltujen luvalla. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (liite 1), jonka painopisteitä muutettiin haastateltavan mukaan. Litteroitua materiaalia haastatteluista kertyi yli 70 sivua. Tämä materiaali jaoteltiin sisällysluettelon muodostaman rungon mukaan ja jokaista lukua työstettiin omana kokonaisuutenaan.

Lukujen sisällä haastattelumateriaali ryhmiteltiin vielä teemoittain, jolloin usein toistuvat aihepiirit erottuivat aineistosta. Tämän pohjalta kirjoitettiin teemojen haastatteluhyteenvedot, jotka esitellään luvun teoriaosion jälkeen.

Näiden nauhoitettujen haastattelujen lisäksi tehtaanpäälliköille lähetettiin sähköpostitse lyhyt kysely (liite 2) järjestelmän käytöstä heidän toimipaikallaan. Kysely lähetettiin tehtaanpäälliköiden sähköpostilistan kautta 15 henkilölle, joista 4 vastasi. Näistä vastauksista ei saatu merkittävää lisätietoa järjestelmän käyttöön liittyen vaan esitetyt ajatukset olivat hyvin samanlaisia kuin varsinaisista haastatteluista saadut mielipiteet.

Yrityksen sisäisen HAY-järjestelmän käyttöönotto- ja kehitysprosessin kuvaus perustuu pääosin järjestelmästä vastuussa olevan henkilöstöpäällikkö Marjo Mattilan antamiin tietoihin sekä aineistoihin. Lisäksi on hyödynnetty yrityksen intranetissä Weetissä saatavilla olevia materiaaleja.

Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus on pääosin suomalaista palkitsemistutkimuksiin ja palkitsemisen kehittämiseen liittyvää aineistoa, sillä ulkomaisessa kirjallisuudessa viitataan hyvin usein kyseisen yhteiskunnan ominaispiirteisiin, neuvottelujärjestelmiin ja muuhun vastaavaan. Tällaista materiaalia on vaikea soveltaa suomalaisiin olosuhteisiin, jolleivät kaikki taustat ole tarkasti tiedossa. Lisäksi suomalaisia tutkimuksia ja alan tuoretta kirjallisuutta on hyvin saatavilla, sillä aihe on erittäin ajankohtainen niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Palkitsemiseen liittyvän materiaalin lisäksi tutkimuksessa on käytetty mm. muutosten läpiviemiseen ja motivaation syntyyn liittyvää kirjallisuutta sekä artikkeleita.

## 5. 2 Haasteet ja onnistumiset

Tutkimus käynnistyi loppukeväästä 2006 haastattelurungon laatimisella. Samalla tutustuttiin alustavasti saatavilla olevaan kirjalliseen aineistoon ja laadittiin alustava sisällysluettelo. Kesän aikana, elokuun loppuun mennessä, haastattelut oli saatu tehtyä ja teoriaosion kirjoittaminen oli myös hyvässä vauhdissa. Kaikki, joita pyydettiin haastatteluun, suostuivat ja haastatteluiden tekeminen eteni hyvässä hengessä.

Haastatteluiden pohjalta saatiin erittäin hyvää materiaalia tutkimusta varten. Haastatteluissa puhuttiin hyvin avoimesti ja tuntui siltä, että monet haastatelluista kokivat asiaan paneutumisen tärkeäksi. Tosin tästä johtuen haastattelut usein rönnyilivät ja haastattelijalla oli täysi työ pitää keskustelu haastattelurungon teemoihin keskittyneenä. Asioista puhuminen ja negatiivistenkin tuntemusten esiintuominen tuntui kuitenkin olevan haastatelluille tärkeää ja tutkimuksen lopputuloksen kannalta oli äärimmäisen keskeistä, että kaikenlaisista aiheeseen liittyvistä ajatuksista pystyttiin keskustelemaan mahdollisimman avoimesti.

Litterointi oli erittäin työlästä ja viimeiset haastattelut saatiin paperille vasta lokakuun alussa. Siihen mennessä teoriaosio oli kuitenkin jo hyvin koottuna, joten painopiste siirtyi haastattelumateriaalien käsittelyyn.

Tarkoitus oli saada tutkimukseen haastattelujen rinnalle myös tietoja ylempien toimihenkilöiden palkkakehityksestä Valiossa. Tämä osoittautui kuitenkin hankalaksi. Organisaatio- ja tehtävämuutosten takia monenkaan ylemmän toimihenkilön kohdalla ei johtopäätöksiä palkkauksen kehittymisestä voinut pohjata HAY-järjestelmään. Lisäksi palkanlaskentaohjelma oli vaihtunut tammikuussa 2004 eikä sitä kautta saatu tilastotietoja parhaimmillaankaan kuin vuodesta 2003 alkaen.



## 6 YLEMPIEN TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUS JA PALKITSEMINEN VALIO OY:SSÄ

Valiossa niin ylempien toimihenkilöiden kuin muidenkin työsuhteessa yritykseen olevien palkkaa määriteltäessä raamit muodostuvat työssä noudatettavasta työehtosopimuksesta, tehtävän vaativuudesta ja henkilön suoriutumisesta työtehtävässään sekä sovellettavasta palkkausjärjestelmästä. Toimihenkilöillä noudatetaan niin sanottua bruttopalkkaperiaatetta eli bruttopalkka voi koostua rahapalkan lisäksi esimerkiksi kiinteistä lisistä ja ylityökorvauksesta sekä luontoiseduista. (Intranet Weeti, Palkka-asiat)

Yleisesti ottaen ylempien toimihenkilöiden palkkauksessa painotus on muuttumassa bonusten lisääntyvää käyttöä kohden ja tässä asiassa Valio on henkilöstöpäällikkö Mattilan mukaan kehittämisen alkuvaiheessa. Palkitsemisella pitäisi yhä enenevässä määrin pystyä tukemaan henkilöiden monitaitoisuuden ja laaja-alaisen osaamisen kehittymistä. Marjo Mattila painottaa myös työn mielekkyyden, saadun palautteen ja työpaikan ihmissuhteiden merkitystä palkan ohella. Isokaan palkka ei hänen mukaansa auta, jos nämä asiat eivät ole kunnossa. Hänen kokemuksensa mukaan kaikki muut motivoinnin keinot ovat kestävämpiä kuin palkkaus.

### 6.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Ylemmillä toimihenkilöillä kuukausipalkka muodostuu HAY-järjestelmän tehtävä- ja kompetenssiarvioiden perusteella. Lisäksi henkilöille maksetaan usein kiinteää ylityökorvausta ja heillä on puhelinetu, osalla myös autoetu. Kuukausipalkan lisäksi kaikilla valiolaisilla on mahdollisuus käyttää henkilökuntaetuja, kuten ilmaisia tai subventoituja liikuntapalveluja ja mahdollisuus käydä toimipaikan myymälässä. Muita henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi henkilöstöruokalapalvelut, kymmenvuotispalkkiot, syntymäpäivälahjat sekä eläköitymisraha. Valiolla on myös

omia sopimuksia eri yrityksistä saatavista alennuksista (mm. Viking Line, RTV).  
(Intranet Weeti, Henkilöstöasiat)

Rahana maksettavan kuukausittaisen palkan lisäksi merkittävä rahallisen palkitsemisen keino Valiossa on tulosperusteinen ohjaava palkitseminen. Ohjaava palkitseminen on osa Valion johtamisjärjestelmää ja sen tarkoituksena on ohjata valiolaisia kaikilla organisaatiotasoilla tekemään työnsä niin, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Lähtökohtana kaikkien valiolaisten ohjaavassa palkitsemisessa on Valion tilityskyky, eli tuottajille maitoraaka-aineesta maksettava hinta. Tämä perustuu ajatukseen, että jokainen talon henkilökuntaan kuuluva on tuloksentekijä omalla tahollaan. Toiminnoilla voi olla myös omiin, yrityksen tavoitteista johdettuihin, tavoitteisiinsa perustuvia mittareita, jolloin niiden osuus on maksimissaan 4% Valion tulokseen perustuvan osuuden ollessa myös 4%. Toimintokohtaisista tavoitteista voidaan edelleen johtaa ryhmä/yksilökohtaisia tavoitteita, joita mitataan 2-3 mittarilla. Ohjaavan palkitsemisen keskeinen periaate on, että kaikilla valiolaisilla on tavoitteiden toteutuessa mahdollisuus saavuttaa 8% palkkio. (Intranet Weeti, Ohjaava palkitseminen)

## 6.2 Palkitsemisen perusteet ja tavoitteet

Valiossa ei ole kirjattuna palkitsemisperusteita tai palkitsemisen tavoitteita erillisen palkitsemisstrategian ja -politiikan muodossa. Etsittäessä palkitsemisen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen perusteita, joitakin suuntaviivoja voidaan löytää sekä Valion arvoista ja strategisista tavoitteista että henkilöstöperiaatteista.

Valion arvoihin on otsikolla ”Vastuu hyvinvoinnista” listattu neljä keskeistä teesiä, joista yksi liittyy suoraan henkilöstöön. Arvoksi on kirjattu ”osaava, motivoitunut ja tuloshakuinen henkilöstö”. (Yritysvastuuraportti ja vuosikertomus 2005, 4) Strategisissa tavoitteissa henkilöstön kohdalla tähdätään ”osaamisen ja yhteistyön vahvistamiseen”. Samassa yhteydessä todetaan kyvykkään henkilöstön olevan Valion kilpailueduista tärkein. Osaamisen kehittäminen nostetaan tekijäksi, jolla



Valion kilpailukyky varmistetaan. Lopuksi todetaan, että ”yrityskulttuurissa korostetaan avoimuutta ja virheistä oppimista”. (Yritysvastuuraportti ja vuosikertomus 2005, 9)

Valion henkilöstöperiaatteisiin kuuluvat ”tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, yhdessä tekeminen, vastuun kantaminen, luottamus ja jokaisen työn kunnioitus.” Yritysvastuuraportin mukaan valiolaisia on myös aktivoitu osallistumaan tehtäväkiertoon, jotta he saisivat monipuolista kokemusta yrityksen eri toiminnoista. (Yritysvastuuraportti ja vuosikertomus 2005, 21)

Strategiasta poimituissa konsernin tavoitteissa vuosille 2006-2008 todetaan yhdeksi neljästä tavoitteesta henkilöstön osaamisen, yhteistyön ja esimiestoiminnan kehittäminen. Tavoitteisiin pääsyksi on tunnistettu seuraavanlaisia kehittämiskohteita: yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ja viestintä, päätöksentekotavan ja vastuiden selkiyttäminen, avoimuus ja virheistä oppiminen sekä asioiden ja toimintatapojen yksinkertaistaminen. (Strategia 2006-2008)

*Haastateltavien kanssa ei keskusteltu suoranaisesti palkkauksen tai palkitsemisen tavoitteista, mutta kaikkien kanssa puhuttiin palkkauksen perusteista; mistä heitä heidän oman näkemyksensä mukaan pitäisi palkita ja mihin palkan tulisi perustua. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että työn tulos on keskeisin palkkauksen lähtökohta ja kysyttäessä oman palkkauksen kehittämisestä bonuspalkkauksen lisääminen oli prioriteeteissa ensimmäisenä. Työn tuloksen taustalla vaikuttavat haastateltujen mukaan sekä tehtävälle että henkilölle asetetut tavoitteet kuten myös tehtävän vaikutusalueen ja siihen liittyvän vastuun laajuus (budjettivastuu, alaisten määrä ja muut vastaavat mittarit). Tuloksen syntymisen ajateltiin näkyvän mm. siinä, että sovittuja asioita tehdään mietityillä toimintatavoilla ja yrityksen liiketoimintaa halutaan viedä eteenpäin.*



*"Mä varmaan pistäisin enemmän panoksia tulospalkkaukseen. Olen onnistunut monestikin tekemään ratkaisuja, joissa on aika paljon säästynyt rahaa ja kyllä musta olisi kohtuullista, että niistä saisi korvausta. Jos mä teen millin firmalle rahaa ja jos en mä siitä mitään saa.. totta kai se motivoi, että on onnistunut, mutta se motivoisi vielä enemmän kun tietäisi, että siitä saisi vielä jonkun korvauksen." Informantti 4*

*Ohjaavaa palkitsemista ei pidetty riittävänä tulospalkkiona vaan moni haastatelluista toivoi suuremman osan omasta palkastaan tulevan suoraan henkilökohtaisesta bonuksesta, jossa kytkentä oman toiminnan ja saavutetun tuloksen välillä olisi ohjaavaa palkitsemista selkeämpi. Monet haastatelluista epäilivät, että henkilötasolle mentäessä ohjaavan palkitsemisen tavoitteet ja mittarit ovat liian kaukana Valion strategiasta ja tavoitteista niin, että yhteys oman palkkion ja yrityksen tavoitteiden välillä hämärtyy. Useat haastatellut pohtivat toimintokohtaisten mittareiden puuttumisesta johtuvaa toimintojen eriarvoisuutta. Esillä oli myös mittareiden määrittämisen vaikeus. Eräs haastatelluista kertoi, miten lopulta pitkän harkinnan jälkeen toiminnossa oli päädytty omiin mittareihin, joiden kohdalla jouduttiin kuitenkin toteamaan, etteivät ne kuvaa varsinaista työtä. Etenkin asiantuntijatehtävissä tämän yhteyden löytämistä lyhyellä aikavälillä pidettiin erityisen hankalana: rahallisesti mitattava tulos saattaa näkyä vasta vuosien päästä tai suoranaisia konkreettisia tuloksia ei välttämättä ole koskaan saatavilla. Näissä tilanteissa esimiehen tai kollegoiden arvio nähtiin ainoana palkitsemisen perusteena.*

*Haastateltavat suhtautuivat hyvin kriittisesti erilaisiin ikälisiin, vaikka ne nähtiinkin pääasiallisesti tasa-arvoisena palkitsemismuotona, jolla voidaan sitouttaa ihmisiä yritykseen. Moni haastateltava ei nähnyt palvelusvuosien yhteyttä työssä suoriutumiseen kovinkaan selkeänä vaan useampi epäili pitkän työuran samassa yrityksessä voivan johtaa myös kaavoihin kangistumiseen. Toisaalta pitkässä työsuhteessa kertyneen kokemuksen todettiin näkyvän tarvittaessa henkilön pätevyyydessä, jolloin palkkion pitäisi tulla sitä kautta. Tällainen kokemukseen ja tehtävässä suoriutumiseen liittyvä senioriteettiasema ei kuitenkaan välttämättä liity*

pitkään työuraan. Myöskään koulutuksen tai kouluttautumishalun ei useimpien haastateltavien mukaan pitäisi olla palkan peruste. Muutamat tosin olivat sitä mieltä, että koulutuksen pitäisi sellaisenaan näkyä palkassa, mutta suurin osa ajatteli koulutuksen tuovan lähinnä ne perustiedot, joiden varaan ammatillinen osaaminen rakentuu. Sopiva koulutustausta helpottaa heidän mukaansa lähtötilannetta, mutta moni painotti "sopivan tyyppin" olevan tärkeämpi tekijä työssä onnistumisessa kuin sopivan koulutuksen.

Kouluttautumishalun kytkemistä palkitsemiseen pohdittiin myös hyvin kriittisesti. Valtaosa oli sitä mieltä, että kaikilla on halu kouluttautua eikä kaikki koulutus välttämättä tue työtehtävien suorittamisessa. Suurin osa haastatelluista näkikin, että koulutuksesta palkitsemisen tulisi näkyä vasta saavutettujen tulosten kautta kun henkilö pystyy koulutuksen avulla suoriutumaan tehtävistään paremmin. Muutama haastatelluista toi esiin myös kokonaisvaltaisempaa näkemystä henkilökohtaiseen uranhallintaan ja urakehitykseen. Heidän mukaansa työnantajan tulisi palkita myös sellaisesta kouluttautumisesta, jolla voidaan ajatella olevan merkitystä henkilön urakehityksen kannalta, vaikka koulutus ei suoranaisesti liittyisikään nykyisiin työtehtäviin. Tämän ei koettu toteutuvan. Haastatteluissa esitettiin myös kritiikkiä esimerkiksi nykyistä kielikoulutuspolitiikkaa kohtaa, jossa aloittelijoille ja kieltä jo hyvin osaaville ei tarjota kielikoulutusta.

Haastatellut olivat hyvin tietoisia erilaisista työsuhte-eduista, kuten liikuntamahdollisuuksista, myymälästä jne. mutta niitä ei välttämättä osattu ajatella palkanveroisina etuuksina. Useimmissa keskusteluissa tulikin esiin, että tällaisia etuuksia pidetään itsestäänselvyyksinä eikä niitä välttämättä osata arvostaa arkipäivässä kuten suoraan rahallisia palkitsemisen keinoja. Usein toistuneena yksittäisenä palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvänä etuna haastatteluissa tulivat esiin liikuntaedut. Moni toivoi liikuntaseteleiden tai muun vastaavan edun tarjoamista pääkonttorissa työskenteleville, sillä talon tarjoamia liikuntamahdollisuuksia (mm. uima-allas, kuntosali, ohjatut tunnit) pidettiin nykypäivän tarjontaan nähden vaatimattomia.



Ohjaava palkitseminen tuntui haastateltujen mielestäkin olevan oikeansuuntainen käytäntö ja tukena yrityksen tavoitteisiin pääsyssä, sillä se perustuu juuri organisaation tuloksellisuuteen. Toimintokohtaisten mittareiden puute ja osittainen epämääräisyys on selvä haitta, ja ohjaavaa palkitsemista tulisikin kehittää niin, että myös toimihenkilöillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa sen toteutumiseen. Ylempien toimihenkilöiden tarve tulla palkituksi omasta, henkilökohtaisesta hyvästä suorituksestaan tulisi ottaa tässä kehitystyössä tai palkitsemisen kokonaisuutta mietittäessä entistä paremmin huomioon.

On hieman epäselvää, miten nykyinen palkitsemisjärjestelmä tukee osaamisen kehittämistä. Haastatelluilla oli vankka ajatus siitä, että yrityksen tulisi kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan kun tämä uusi osaaminen pystytään valjastamaan käyttöön työtehtävissä. Niin kieli- kuin muutakin koulutusta suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon henkilön mahdollisuudet esimerkiksi tehtäväkierron kautta päästä hyödyntämään uutta osaamistaan. Tämä puhuu mielestäni kokonaisvaltaisen uranhallinnan ja laaja-alaisen opiskelun mahdollistamisen puolesta, vaikka opintojen yhteys nykyisiin työtehtäviin ei olisi aivan suora.

Liikuntaetuuudet tulivat yksittäisistä etuuksista lähes ainoina esiin rahallisen palkitsemisen ohella. Lieneekin syytä arvioida uudelleen, vastaavatko tämän hetkiset liikuntaedut henkilöstön tarpeita. Resurssien salliessa tarjontaa sekä etujen luonnetta pitäisi mahdollisesti tarkistaa. Liikunnan tukeminen on pitkällä tähtäimellä myös yrityksen etujen mukaista ja liikuntaetujen merkitys on haastatteluiden mukaan henkilöstölle suhteellisen suuri.



### 6.3 Palkitseminen strategisena työkaluna

Palkitsemisen sopiminen yhteen yrityksen strategian, tavoitteiden, toimintatapojen ja rakenteiden kanssa on eräs merkittävä yrityksen toimintaan vaikuttava tekijä. Yrityksen palkitsemisstrategian tulisi olla osa henkilöstöstrategiaa, joka puolestaan johdetaan yrityksen yleisestä liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategia yhdistää yrityksen tavoitteet, periaatteet ja toiminnot kokonaisuudeksi, määritellen kulloisenkin toimintaympäristön ehdot huomioiden toiminnan luonteen ja laajuuden. Strategia ohjaa niin taloudellisten kuin henkistenkin voimavarojen kohdistamista. Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 16-17) mukaan palkitsemisstrategiassa on otettava kantaa seuraaviin kolmeen asiaan:

- 1) Minkälaisista tuloksista halutaan palkita? (taloudellinen tulos, määrä, laatu, tyytyväisyys jne.)
- 2) Minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan? (yksilö, ryhmä, osasto)
- 3) Miten palkkio jaetaan? (hlöstömäärä, tehdyt työtunnit, palkkataso)

*Etenkin sellaisten henkilöiden kanssa, jotka työtehtäviensä tai organisatorisen asemansa kautta ovat tavalla tai toisella mukana Valion strategiatyössä, keskusteltiin verrattain paljon HAY-järjestelmän linkittymisestä Valion strategiaan. Kaikille haastatelluille HAY:n ja strategian yhteys oli epäselvä, mutta merkillepantavaa oli se, että varsinkin strategiasta paremmin perillä olevat henkilöt näkivät HAY-järjestelmän omana, irrallisena kokonaisuutena. Yhteyttä strategiaan kuvailtiin pääasiassa olemattomaksi ja heikoksi erään haastatellun jopa todetessa, ettei HAY-järjestelmä haittaa Valion strategiaa kokonaisuutena. Keskusteluissa tuli kuitenkin myös ilmi, että vaikka järjestelmä ei alun perin ole ollut strategialähtöinen on talossa kuitenkin havaittu tämä puute ja uusi, syksyllä 2006 käyttöönotettu kompetenssiarviointi on aikaisempia malleja selkeämmin sidottu strategian tavoitteisiin.*

Keskusteltaessa Valion strategiaa tukevista palkitsemisen osa-alueista esiin nousi kaksi teemaa: tuloksesta palkitseminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. Tuloksesta palkitsemisen nähtiin toteutuvan ohjaavan palkitsemisen kautta, mutta tässäkin yhteydessä nähtiin olevan paljon parannettavaa. Puhuttaessa osaamisen kehittämisestä ja sen linkittymisestä Valion strategiaan ja henkilökohtaiseen palkitsemiseen, suuri osa haastatelluista toi itse esiin sekä kehityskeskustelut että HAY-järjestelmän kompetenssiarviot. Siinä missä ohjaavan palkitsemisen perusteet olivat kaikilla hyvin selvillä, kompetenssiarvioiden ja kehityskeskusteluiden yhteydestä toisiinsa ja etenkin palkitsemiseen oli huomattavan paljon epäselvyyttä. Monelle haastatelluista oli hyvin epäselvää miten ja milloin kompetenssiarviot todella vaikuttavat palkkasumman suuruuteen ja mikä on kehityskeskusteluiden yhteys kompetenssiarviointeihin. Jotkut haastatelluista sanoivat kehityskeskusteluiden ja HAY-järjestelmän olevan kaksi täysin toisistaan riippumatonta asiaa, toisessa ääripäässä kompetenssiarviointia kutsuttiin yhdeksi ylimääräiseksi kehityskeskusteluksi. Lisäksi muutama haastateltu kertoi henkilökohtaisista opintosuunnitelmista, joiden tarkoituksena on kartoittaa henkilön osaamisen kehittämistä myöskin kompetenssien osalta. Tämä suunnitelma on kuitenkin oma, HAY-järjestelmään liittymätön kokonaisuutensa.

" Mutta jos ei esimiehet tee sitä itsekään, ylimmät esimiehet, niin ei sitä tee siinä toiminnossa kukaan mukaan. Se loppuu heti siihen. Kyllä johdon pitää ensiksi olla sitoutunut tekemään asioita, ylimmän johdon, ja sen jälkeen siitä sitten keskijohto ja muut esimiehet. Siinä se ongelma sitten tulee kun ylin johto ei ole kiinnostunut ja motivoitunut. " Informantti 11

Sitoutumisesta ja sen puutteesta puhuttiin useassa haastattelussa. Noin puolet haastatelluista epäili hyvin suoraan Valion ylimmän johdon sitoutumista HAY-järjestelmään ja näki tämän johdon sitoutumattomuuden heijastuvan yrityksen laajuisesti sen toteuttamiseen. Ylimmältä johdolta kaivattiin selvää linjausta siitä, minkä laajuisena ja millä painotuksilla järjestelmää pitäisi Valiossa toteuttaa. Keskeisiksi toimijoiksi tässä nimettiin henkilöstöjohtajan lisäksi etenkin



*toimitusjohtaja. Näiden linjausten pohjalta henkilöstötoimintojen tulisi yhdessä yrityssuunnittelun ja tiiviissä vuoropuhelussa johtajiston kanssa kehittää järjestelmää edelleen palkitsemisen kokonaisuuteen sopivaksi. Sitoutumisessa nähtiin olevan merkittäviä toimintojen välisiä eroja, joiden perimmäiseksi syyksi monet nimesivät toimintojen johdoista lähtevän välinpitämättömyyden. Eräs haastatelluista jopa mainitsi tämän olevan täysin normaalia Valiossa: valiolaiseen kulttuuriin ei kuulu noudattaa päätöksiä sellaisissa asioissa, jotka eivät kaada yritystä. Samantyyppinen ajatusmalli toistui niin esimiesasemassa olevien kuin alaistenkin vastauksissa. Syy järjestelmän käyttämiselle oli useimmiten se, että oma esimies vaatii sen toteuttamista.*

Valiossa on tunnistettu yritystoiminnalle keskeisiä arvoja ja liiketoimintaa halutaan ohjata strategian työkaluilla kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. On myös tunnistettu, että henkilöstöllä on tässä työssä merkittävä osansa. Tämä näkyy henkilöstön huomioimisessa niin yrityksen arvoissa kuin strategiassakin. Juuri siksi onkin yllättävää, ettei yrityksessä ole näiden jo olemassa olevien kiteytyksien pohjalta kirjallista palkitsemisstrategiaa ja palkkapolitiikkaa, johon palkitsemisen käytäntöjä olisi helppo peilata.

Osaamisella, oppimisella ja tuloshakuisuudella on merkittävä osansa niin yrityksen arvoissa kuin strategisissa tavoitteissakin. Jotta palkitsemisella voitaisiin tukea näiden tavoitteiden saavuttamista, tulee palkitsemisjärjestelmien luonnollisesti ohjata henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti.

Koettu sitoutumisen puute tulisi ottaa yrityksessä vakavasti. Jos henkilöstön käsitys on, että käytössä olevaan järjestelmään ei edes ylimmän johdon taholta sitouduttu, ei voida olettaa palkkausjärjestelmän koskaan toimivan. Sitoutumisen tulisi lähteä hierarkian yläpäästä, toimitusjohtajasta ja johtajistosta, jotta se voisi levitä toimintojen johtojen kautta kaikille ylemmille toimihenkilöille. Ylimmän johdon sitoutumisen tulee näkyä esimerkin kautta, käytännön teoissa. Haastattelujen perusteella voidaan myös kyseenalaistaa nykyistä tietotasoa sekä HAY-järjestelmän kuulumista Valion strategiseen kokonaisuuteen: järjestelmän toteuttaminen



käytännössä ja sen asema yhtenä strategisten tavoitteiden saavuttamisen keinona oli erittäin epäselvää liian monelle.

#### 6.4 Palkan merkitys työpaikan vaihdoksissa

Palkitsemisesta haetaan keinoja myös oikeanlaisten osaajien houkuttelemiseksi yritykseen ja heidän pitämisekseen siellä. Vartiainen ja Kauhasen (2005, 11) mainitsemista suomalaisen yhteiskunnan keskeisimmistä haasteista, globalisaatiosta ja ikääntymisestä, tulee tulevaisuudessa entistä merkittävämpiä myös yksittäisten yritysten toiminnalle.

Osaajien houkuttelussa ja pitämisessä yrityksessä palkitsemista voidaan käyttää eri tavoin, sillä motivaatio yritykseen tulemiseen ja siellä pysymiseen syntyy eri lähteistä. Kilpailukykyinen palkka ja edut ovat tärkeä perusta, mutta etenkin asiantuntijatehtävissä työn sisällöllä ja kehittymismahdollisuuksilla on olennainen osansa. Yrityksen imago ja tunnettuus merkitsevät paljon etenkin nuorille työnhakijoille, sillä kokemus arvostetusta yrityksestä voi olla tärkeää työuran kannalta. (Rantamäki ym. 2006, 35) Toisaalta nopeilla työpaikan vaihdoksilla voidaan myös tarkoitushakuisesti hakea jyrkästi nousujohteista palkkakehitystä. Henkilöstökonsultointiyritys MPS:n asiakkuusjohtaja Toni Koskisen mukaan työpaikan vaihtaminen usein, etenkin uran alussa, on nopeampi tie parempaan palkkaan kuin saman työnantajan palveluksessa oleminen. (Pulkinen, HS 14.10.2006)

Palkitsemisella voidaan pidemmällä tähtäimellä vaikuttaa pääasiassa siihen, mitä tehdään ja miten tehdään. Työpaikan saatuaan henkilö voi sitoutua ainakin kolmeen eri asiaan: omaan työhönsä, uraansa tai organisaatioon. Organisaatioon sitoutuminen voi perustua tunteeseen (mielenkiintoinen työ, hyvä olo), laskelmointiin (ei mahdollisuutta muihin työpaikkoihin) tai normatiiviseen sitoutumiseen (pitkä ura samassa yrityksessä, jopa sukupolvien perinteet). Työntekijä on tutkimusten mukaan

tehokkain silloin, kun sitoutuminen pohjautuu tunteeseen. (Rantamäki ym. 2006, 35-36)

*Useimmissa haastatteluissa vähintäänkin sivuttiin syitä, joiden takia haastatellut olivat joko tulleet alun perin Valioon töihin tai niitä asioita, jotka vaikuttivat siihen, että he edelleen pysyivät talossa. Valioon tulemisen ja yrityksen palveluksessa pysymisen syyt olivat hyvin samankaltaisia ja liittyivät läheisesti työmotivaatioon (ks. luku 8). Uusimpia valiolaisia yritykseen oli houkutellut ison talon hyvä maine sekä tarjolla olleet haasteelliset sekä mielenkiintoiset tehtävät. Pidempään talossa olleiden kanssa keskusteltaessa jäämisen syiksi nimettiin työtehtävien lisäksi mm. oma perhetilanne, saavutetut etuudet kuten eläkekassan jäsenyys sekä yrityksen tuttuus.*

*Palkalla, palkitsemisella tai etuuksilla ei yksittäisinä nähty olevan ratkaisevaa merkitystä yritykseen tulemisessa tai siellä pysymisessä, vaan monet painottivat päätösten taustalla olevan erilaisten tekijöiden summan. Palkkatason ollessa kohdallaan muut tekijät nousevat kuitenkin merkitykseltään suuremmiksi. Haastateltujen joukossa oli useita, jotka olivat hieman tai huomattavan tyytymättömiä omaan palkkaukseensa tai olettivat yrityksen palkkatason olevan selvästi keskimääräistä alhaisempi, mutta eivät silti harkinneet tällä hetkellä työpaikan vaihtamista. Syyt liittyivät tällöin useimmiten henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen tai työtehtävien mielekkyyteen. Kysyttäessä muiden kuin rahallisten etuuksien merkitystä, monet toivat esiin, että etuuksia ja työnantajan tarjoamia palveluita aletaan listata vasta siinä vaiheessa, kun jostain on tarjottu parempipalkkaista ja alustavasti kiinnostavaa tehtävää. Vertailtaessa nykyistä ja tarjolla olevaa työtä listalle otetaan palkan lisäksi myös muita työhön ja työolosuhteisiin liittyviä seikkoja. Tällaisessa tilanteessa työilmapiirillä, liikuntamahdollisuuksilla tai muulla vastaavalla. saattaa olla jopa ratkaiseva merkitys palkasta riippumatta.*



*"Jos on palkan perässä, niin sitten täytyy olla näyttöjä, että rahkeet riittää muuhunkin. Kyllä ihmiset myös tietää, että jos sä tavoittelet palkkaa lisää, niin sulta itseltä myös odotetaan enemmän. Sun täytyy pystyä näyttämään mitä sä osaat ja mihin kykenet. Ei se voi olla vaan että mä haluan palkkaa lisää. Sitten on keinoja lähteä miettimään, jos hakeutuisi muihin tehtäviin." Informantti 3*

*Haastatteluissa toistui kautta linjan ajatus siitä, että ylempien toimihenkilöiden kohdalla, jotka ovat hyvin sitoutuneita mielekkäiksi kokemiinsa työtehtäviin, mahdollisen uuden työpaikan tarjoamien haasteiden, etujen ynnä muun tulee olla merkittävästi parempia kuin nykyisten, jotta henkilöt ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Hieman suurempi palkka ei ainoastaan riitä, vaan useat haastatelluista painottivat sitä, että työpaikan vaihtoon vaadittaisiin mahdollisuus päästä kiinnostavaan yritykseen merkittävästi vaativampiin tehtäviin. Pääasiassa palkan perässä liikkumista ei pidetty mahdottomana vaikkakin epätodennäköisenä mutta tällöin palkan pitäisi nousta erittäin paljon. Haastatellut kuitenkin näkivät, että palkan merkittävään nousemiseen liittyisi väistämättä myös työtehtävien haasteellisuuden kasvu, jolloin se vaikuttaisi lähtöpäätökseen palkkaa enemmän. Palkkatyytymättömyys oli tosin osalle myös syy työmarkkinoiden aktiiviseen seuraamiseen sekä oman markkina-arvon testaamiseen. Muutamat miespuoliset haastateltavat toivat esiin, etteivät ole koskaan itse pyytäneet palkankorotusta ilmeisesti halutessaan painottaa sitä, että palkalla on vain vähäinen merkitys yrityksessä pysymisessä.*

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöt tuntuivat olevan erittäin sitoutuneita tehtäviinsä sekä organisaatioon. Ennen kaikkea, tämä sitoutuminen on tunnepohjaista, joka on tutkimusten mukaan vahvin sitoutumisen perusta. Yrityksen maine ja tulovaiheessa oikeaksi koettu palkkataso olivat keskeisimpiä syitä yritykseen tulemisessa työtehtävien mielekkyyden painottuessa mitä pidemmästä urasta oli kyse. Samalla kuitenkin palkkatyytyväisyys tuntui kärsivän. Haastatteluissa



oli usein sellainen henki, että haastatellut nauttivat työstään ja pysyivät siksi Valion palveluksessa palkasta riippumatta.

Tunnepohjainen sitoutuminen on erittäin kannattavaa sekä yrityksen että henkilön itsensä kannalta, sillä henkilölle se tarkoittaa mielekkyyttä ja työssä viihtymistä, yritykselle suurinta mahdollista sitoutumisen astetta. Palkitsemisen merkitystä ei pitäisi missään tapauksessa aliarvioida, sillä osajien käydessä vähiin kilpailu alansa parhaista ammattilaisista kiristyy. Osajien ostaminen rahalla ja paremmilla etuuksilla toisen yrityksen palvelukseen tulee lisääntymään entisestään. Tunneperusteisen sitoutumisen tukemiseksi palkkauksen ja palkitsemisen tulee olla työtehtävien rinnalla henkilön jäämispäätöstä tukeva kokonaisuus.

## 7 HAY –JÄRJESTELMÄ VALIOSSA

Valiossa on käytössä useita erilaisia palkkausjärjestelmiä, joista kaikki muut HAY-järjestelmää lukuun ottamatta ovat työehtosopimuspohjaisia. HAY-järjestelmä on viimeisin käyttöön otettu palkkausjärjestelmä. Vuonna 2006 tutkimusta tehtäessä se oli käytössä 524 henkilöllä: naisia heistä oli 221 (42,2%) ja miehiä 303 (57,8 %). SEL:n työehtosopimuksen piirissä oli vastaavana aikana hieman yli 1900 henkilöä, Elpa-palkkauksen noin 330 ja Meipake-palkkauksen piirissä noin 830 henkilöä.

### 7.1 Järjestelmän perusteet ja käyttöönotto

Järjestelmän käyttöönotto aloitettiin keväällä 2001 edellisenä vuonna aloittaneen uuden toimitusjohtajan myötä, joka oli tottunut käyttämään sitä työkaluna edellisessä työpaikassaan. Samalla tutkittiin myös muita vaihtoehtoisia palkkausjärjestelmiä. Nykyisellään järjestelmän koordinoinnista ja kehittämisestä vastaavat henkilöstöjohtaja Lasse Lintilä ja henkilöstöpäällikkö Marjo Mattila, joka koulutettiin HAY-järjestelmän käyttämiseen jo keväällä 2001 ja on ollut mukana alusta saakka.

Kesän 2002 molemmin puolin pidettiin pääkonttorissa Helsingissä yhteensä kolme infotilaisuutta järjestelmästä, jotta kaikille selviäisi mistä järjestelmässä on kyse ja miksi sitä ollaan ottamassa käyttöön. Eniten keskustelua herätti se, miksei henkilö itse ole mukana tehtäväpisteytyksessä. Epäiltiin, ettei esimies tunne tehtäviä riittävän hyvin. Myös esimies- ja asiantuntijatehtävien erojen huomiointi huolestutti monia.

Tehtäväarvioinnit aloitettiin toimintojen johtoryhmien jäsenistä. Syksyllä 2002 arviointeja laajennettiin johtoryhmien jäsenten tehtävistä muihin ylempiin toimihenkilöihin. Tätä työtä tekivät yhdessä silloinen henkilöstöjohtaja Helena Tammi-Saarinen, Marjo Mattila sekä hieman myöhemmin mukaan tullut silloinen palkkahallintopäällikkö Timo Ahokallio. Toimitusjohtajan tehtäväarvioinnin teki

Hay Groupin konsultti, joka oli ensimmäisellä kierroksella mukana kaikissa tehtäväärvioinneissa Helsingin ulkopuolisia toimipaikkoja lukuun ottamatta.

Aluksi tarkasteluun valittiin muutamia tehtäviä, jotka pisteytettiin (ns. paalupisteytys). Näin haettiin jonkinlaista perustasoa pisteytysten laajemmalle toteuttamiselle. Nämä paalupisteytykset kuitenkin osittain muuttuivat myöhemmin eikä niitä enää käytetä. Syksystä 2002 alkoi järjestelmän raaka työstö, jossa olivat konsultin lisäksi mukana kolmen edellä mainittua. Tässä vaiheessa ryhdyttiin kiertämään myös muilla toimipaikoilla informoimassa järjestelmästä. Tehtäväpisteytyksiä suunniteltiin tehtäväksi hierarkiassa ylhäältä alaspäin ja loppusyksystä 2002 tehtäväärvioinneille alettiin varata aikoja toimintojen esimiesten kanssa, jotta pisteytykset saataisiin tehtyä aikataulun mukaisesti maaliskuun 2003 loppuun mennessä.

Keväällä 2003 kaikki tehtäviin liittyvä aineisto oli Valion puolesta koottuna ja konsultti otti materiaalin haltuunsa: kaikkien ylempien toimihenkilöiden toimenkuvat (~500) oli käyty läpi ja pisteytetty yhdessä esimiesten kanssa. Tältä pohjalta konsultti teki vertailuja ulkoiseen aineistoon ja linjausehdotuksia. Jonkin verran tehtiin myös muutoksia ja hienosäätöä. Tästä olikin hyötyä, sillä esimerkiksi tuotekehityksen tehtäviä oli haasteellista arvioida, mutta konsultti löysi riittävästi vertailuaineistoa myös tätä arviointia varten. Tehtäväärviointien pohjalta ei kuitenkaan saatu vastausta siihen, miten vastuujako on tehty ja missä tehtävässä vastataan esimerkiksi Valion tuloksen tekemisestä. Valiossa tuntui olevan valtavan paljon kehitystehtäviä, mutta vastuuta ei löytynyt juuri mistään! Tämän vuoksi konsulttia pyydettiin tekemään vastuuanalyysi tehtäväärviointien pohjalta. Tavoitteena on, että tätä vastuuanalyysia voidaan osaltaan käyttää pohjana esimerkiksi organisaatiomuutoksissa.

Keväällä 2003 palkkavertailun ensimmäiset luonnokset esiteltiin toimintojen johtajille. Palkkatiedot otettiin mukaan prosessiin vasta tässä vaiheessa, jotta niillä ei voinut olla ohjaavaa vaikutusta vaativuudenarviointien tuloksiin. Ensimmäinen vaihe eli tehtävien vaativuuden arviointi saatiin valmiiksi lokakuussa 2003. Valio Oy:n palkkaindeksi ulkopuoliseen vertailuaineistoon nähden oli 101 eli yrityksen palkat



olivat keskimäärin hyvin linjassa. Keskiarvo ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Toimipaikkakohtaisesti ylempien toimihenkilöiden vertailuindeksi saattoi alhaisimmillaan olla 94 paikkeilla. Tehtävien palkkapositiot vaihtelivat noin 65 ja 150 välillä. Positioissa näkyvät osittain edelleen vanhat palkkataustat ja esimerkiksi taloon ostetulla henkilöllä positio saattaa olla muita vastaavia tehtäviä korkeampi. Hay Groupin materiaalien mukaan peruspalkan tavoiteltu vaihteluväli on yleensä +/- 20% viiteryhmän mediaaniin nähden. Ohjeellisena jaotteluna he antavat seuraavanlaiset vaihteluvälit:

positio 105-120 = huippusuoriutuja, kompetenssitaset ylitetty

positio 90-105 = hyvä suoriutuja, kompetenssitaset täytetty

positio alle 90 = kehittyvä suoriutuja (esimerkiksi uusi henkilö), kompetenssitaset osittain puutteelliset

(Hay Group Oy, 2006).

Vertailuryhmät on koottu liiketoimintaympäristön kansainvälistyminen huomioon ottaen yrityksistä, jotka kilpailevat samasta työvoimasta. Esimerkiksi markkinoinnin vertailuryhmään kuuluu yrityksiä kuten Danone, Sanoma WSOY ja Shell eli kyse ei ole vain oman alan toimijoihin vertaamisesta. Alaspesifin osaamisen määrä on vähentymässä ja siksi vertailuaineistoakin tulee etsiä laajemmin kuin vain oman alan yrityksistä. Tuotekehitysosastolle vertailuryhmän löytäminen oli hankalaa, sillä Suomesta on vaikea löytää yksityisiä yrityksiä, joissa tuotekehitysosasto olisi näin laaja. Vertailuryhmien palkkatasosta saadun tiedon suhteuttaminen kyseisen toiminnon palkkatasoon ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton. Esimerkiksi markkinoinnin vertailuryhmässä on useita yrityksiä, joissa on käytössä merkittäviä bonusjärjestelmiä, mikä haittaa peruspalkkauksen vertailtavuutta.

Jo alussa järjestelmän käyttöönotossa havaittiin monia ongelmia: organisaatiot ja tehtävät muuttuivat, työtehtäviä jäi kokonaan pois ja uusia syntyi. Joidenkin tehtävien pisteyttäminen saattoi unohtua kokonaan esimerkiksi henkilön ollessa äitiyslomalla. Myös toimenkuvalomakkeeseen tehtiin sisältömuutoksia ensimmäisen kierroksen jälkeen, jotta se vastaisi paremmin järjestelmän arviointikohtia.

Keväällä 2004, kun HAY-järjestelmä oli saatu tehtävääarviointien kautta ajettua sisään, tapahtui useita henkilövaihdoksia. Henkilöstöjohtaja Helena Tammi-Saarinen vaihtoi työpaikkaa, Hay Groupin konsultti vaihtui ja palkkahallintopäällikkö Timo Ahokallio jäi eläkkeelle. Alkuperäisestä tiimistä, joka järjestelmää oli kehittänyt ja lanseerannut yrityksessä, oli jäljellä enää henkilöstöpäällikkö Marjo Mattila, jonka harteilla järjestelmä on pääosin sen jälkeen ollut.

Järjestelmän perusteet ja henkilöiden oma sijoittuminen palkkahaitarissa ovat herättäneet paljon keskustelua. Ensimmäisen kierroksen ollessa valmis, henkilöille kerrottiin heidän tehtävänsä vaativuusluokka ja sijoittuminen palkkavertailussa. Samalla toteutettiin myös erillisen, ylimääräisen palkankorotusbudjetin mukaisesti hyväksytyt tarkistukset palkkoihin (ns. ”palkkakuoppakorotukset”). Vuonna 2005 markkinointiyksikkö halusi, että myös vaativuusindeksi kerrotaan henkilölle itselleen eikä vain vaativuusluokkaa. Kun tämä tapa otettiin käyttöön, synnytti se kuitenkin liian paljon spekulatioita ja tieto indekseistä vedettiin pois. Tällä hetkellä on menossa tehtävän vaativuuden arvioinnin kehittäminen ja yksinkertaistaminen, jossa yrityssuunnittelu on myös mukana. Toimintojen johtajat ovat jo näyttäneet vihreää valoa tälle uudelle kehityssuunnalle ja vihdoinkin näyttää henkilöstöpäällikkö Mattilan mukaan siltä, että kehityksessä ollaan oikealla tiellä. Yhden tehtävän vaativuuden arviointiin (pisteytykseen) menee tällä hetkellä jopa tunti mutta kun systeemiä yksinkertaistetaan, tämä aika puolittuu. Kompetenssiarviointi on nyt toteutettu kahdesti ja siitä otettiin käyttöön uusi, kehittyneempi versio syksyllä 2006.

Konsulttitoimiston kanssa työskentely on ollut ajoittain hankalaa, sillä heillä on luonnollisesti omat myyntimittarinsa ja bisnesajattelunsa. Sovituista asioista ei aina ole konsultin puolesta pidetty kiinni ja unohduksia sekä sekaannuksia on sattunut. Laskutuksen epämääräisyyden kanssa (erittelemättömyys) oli myös ongelmia. Tällä hetkellä Hay Group on sen verran mukana kehitystyössä tehtävien vaativuuden arvioinnin osalta, että vertailtavuus säilyy. Kun järjestelmästä on tehty hyvät pohjat, pystyy sitä pyörittämään hyvinkin itsenäisestä talon sisällä. Järjestelmän ylläpito vaatisi kuitenkin Marjo Mattilan näkemyksen mukaan enemmän henkilöresursseja kuin mitä siihen nykyisellään on käytettävissä. Yksi suurimmista ongelmista



järjestelmän hallinnassa on se, että henkilömäärän ollessa näinkin suuri, mitään ei voida tehdä niin nopeasti, ettei jokin asia jo ehtisi muuttua. Kritiikki liian pienistä palkoista on kuitenkin pikkuhiljaa hiipunut.

*"Siitä ei oikeastaan puhuttu. Se lähti ylhäältä päin ja oli salaista. Esimies kertoi, että minun tehtäväni oli pisteytetty ja ettei pisteitä saa tietää. Positiivinen puoli oli se, että palkka nousi selvästi. Se sitten käänsi vähän tämän.... että ei tää järjestelmä hassumpi olekaan." Informantti 8*

*Pidempään talossa olleilla informanteilla oli hyvin tiedossa, miten järjestelmä on alun pitäen taloon tullut. Järjestelmän lanseerauksesta puhuttaessa keskusteluissa nousi useasti esiin se, että HAY on otettu käyttöön silloisen toimitusjohtajan päätöksestä ilman johtajiston laajempaa tukea tai linkitystä Valion strategiaan tavoitteisiin tai palkitsemisen kokonaisuuteen. Haastateltujen mukaan jonkinlainen tilaus ylempien toimihenkilöiden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotolle kuitenkin oli.*

*Ohjaavaan palkitsemiseen verrattuna yhtenä HAY-järjestelmän ja kompetenssiarvioinnin heikoutena tuotiin esiin prosessin hitaus. Linkki kompetenssien tai tehtävääarviointien ja palkkauksen välillä häviää helposti jo siinä, että toimintojen toimitettua paperit henkilöstöhallintoon kuluu liian pitkä aika, jopa kuukausia, kun päästään prosessin seuraavaan vaiheeseen. Muutama haastatelluista esitti tämän johtuvan siitä, että kaikissa toiminnoissa ei olla riittävän sitoutuneita HAY-järjestelmän käyttämiseen eikä sovitusta päivämääristä ja toimintatavoista pidetä kiinni. Lisäksi tuotiin esiin HAY-järjestelmän pyörittämiseen liittyviä resurssiongelmia. Useassa haastattelussa ihmeteltiin sitä, miten koko järjestelmän kehittäminen ja pyörittäminen näyttää olevan yhden henkilöstöpäällikön harteilla muiden töiden ohella. Haastatelluista moni ei kokenut henkilöstötoiminnoista löytyvän muita järjestelmään sitoutuneita henkilöitä ja koko systeemin pelättiin romuttuvan tulevaisuudessa, jos avainhenkilö vaihtuu.*

*Vain muutama haastatelluista ei osannut sanoa, miten HAY-järjestelmää parantaisi tai ei nähnyt järjestelmää sinänsä suurimpana ongelmana. Jälkimmäisessä tapauksessa ongelmien todettiin liittyvän pääasiassa siihen, että järjestelmää ei käytetä eikä siihen olla sitoutuneita. Suoraan palkkaukseen liittyvistä kompetenssiarvioinneista moni oli valmis luopumaan kokonaan, sillä esimiehet pitivät arviointia sinänsä hankalana ja epämiellyttävänä. Useimmat toivat myös esiin, että alaisten osaamistaso on heillä tiedossa ilman varsinaista paperiarviointiakin.*

*Vaikka kompetenssiarvio nykyisessä muodossaan nähtiin keinotekoiseksi välineeksi, ajateltiin kompetenssien ja niiden kehittämisen kuitenkin olevan olennainen osa strategian tavoitteita tukevassa palkitsemisessa. Valtaosa haastatelluista esittikin kompetenssiarvioiden sisällyttämistä kehityskeskusteluihin ja/tai yhdistämistä ohjaavaan palkitsemiseen. Ohjaavassa palkitsemisessa ehdotettiin lisättävän henkilökohtaisen suorituksen merkitystä ja kompetenssien kehittämistä esimerkiksi lisäämällä sinne henkilökohtaisten kompetenssien kehittämisosa. Kompetenssiarvioinnin nähtiin parhaiten tapahtuvan osana kehityskeskusteluita ja jokapäiväistä työnseurantaa ilman, että tarvittaisiin varsinainen kompetenssiarviointiin keskittyvä keskustelu. Eräs haastateltava ehdotti, että esimiehen tulisi ennen kehityskeskustelua käydä oman esimiehensä kanssa läpi alaisen kompetenssien kehittyminen ja sopia, miten se näkyy palkassa tai palkitsemisessa. Näin esimies voisi jo alaisensa kanssa keskustellessaan, olettaen että alaisen näkemys kehityksestä on yhtenevä, kertoa perustellusti mihin esimerkiksi mahdollinen palkankorotus perustuu niin, että korotus olisi jo sovittuna. Näin kehitys- tai kompetenssiarviokeskustelusta ei tulisi palkkaneuvottelua.*

*Muutamissa tehtaanpäälliköiltä tulleissa vastauksissa oli hieman sellaista henkeä, että HAY-järjestelmä koettiin yhdeksi pääkonttorin lanseeraamista tukitoimista, joiden todellista lisäarvoa on vaikea nähdä. Muiden haastateltujen joukossa oli myös muutamia, jotka toivoivat koko järjestelmästä luopumista. He eivät nähneet, miten siitä enää saataisiin uskottava kun se ylempien toimihenkilöiden joukossa koetaan "lähinnä vitsinä tai kirosanana". Eräs esimiesasemassa oleva haastateltu oli*



*järjestelmästä luopumisen kannalla sen takia, että hän haluaa olla alaisilleen vakavasti otettava esimies, eikä nähnyt HAY-järjestelmän tukevan siinä.*

Haastatteluiden ja HAY-järjestelmän historian perusteella on selvää, että järjestelmä ei ole vieläkaan lyönyt itseään läpi ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Käyttöönottoon on kulunut luvattoman paljon aikaa, käytännöt ja toimintatavat ovat olleet erittäin epäselviä ja usko siihen, että järjestelmä joskus toimisi, on hyvin monen kohdalla karissut. Sitoutumisen ja resurssoinnin ongelmat tulivat hyvin vahvasti esiin tässäkin kohtaa. Tilanne, jossa HAY-järjestelmään liittyvä osaaminen on lähes yksinomaan yhden ihmisen varassa, on huolestuttava. Jos järjestelmästä halutaan todellinen strategisen johtamisen työkalu, on sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen ohjattava henkilöresursseja niin henkilöstötoiminnoista kuin esimerkiksi yrityssuunnittelusta. Lisäksi ylimmän johdon pitää ottaa järjestelmän läpivieminen asiakseen ja uhrata sille omaa työpanostaan. HAY-järjestelmän käyttöönoton taustan pohjalta on helppo ymmärtää, miksi sen ei koeta olevan strategialähtöinen tai tukevan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista muiden johtamisen välineiden tavoin.

## 7.2 Viestintä

Teknisessä korkeakoulussa tehdyn samapalkkaisuustutkimuksen yhteydessä havaittiin, että tiedonkululla on merkittävä vaikutus palkkajärjestelmän tasapuolisessa soveltamisessa: tiedonkulun puutteet vaikuttavat heikentävästi toiminnan haluttuun yhdenmukaisuuteen. (Lahti 2005; ks. Vartiainen ja Kauhanen 2005,124)

Salminen (2001, 40, 43) nimeää puutteellisen viestinnän tärkeimmäksi muutosprosessien epäonnistumisen syyksi. Viestintää suunniteltaessa tulee huomioida, ettei informaation määrällä voida korvata sen huonoa laatua tai viestintäprosessin heikkouksia. Saattaa olla jopa tärkeämpää kiteyttää viestiä

mahdollisimman yksinkertaiseksi ja keskittyä olennaiseen. Informaatiotulva voi lamaannuttaa ja siten heikentää yksilön tai organisaation suorituskkyä.

HAY-järjestelmästä on tällä hetkellä parhaiten tietoa saatavilla yrityksen intranetistä Weetistä. Henkilöstöasioiden alla olevalla työsuhtesivustolta on perustiedot kaikista yrityksessä käytössä olevista palkkausjärjestelmistä lomakkeineen ja ohjeistuksineen. Myös kehityskeskustelusta on saatavilla kuvaus sekä tarvittavat ohjeet samasta paikasta. Johtamisjärjestelmän vuosikello, josta hahmottuu mm. kompetenssiarviointien ja kehityskeskusteluiden sijoittuminen strategia- ja suunnitteluprosesseihin, löytyy myös intranetistä. Se tosin sijaitsee toiminnoittaisessa jaottelussa yrityssuunnittelun alla, osana strategiasuunnittelua.

*"Luullaan, että kun on kerrottu, niin se on nyt siinä. Mutta kun se ei ole niin. Se pitää jalkauttaa ja huolehtia siitä, että uudet esimiehet, jotka tulevat taloon koulutettaisiin siihen. Nyt se koulutus jää vanhojen esimiesten harteille. Kun mulle tulee uus, mun tehtävä on kouluttaa tähän. Ja jos en mä oo sitoutunut tai se uusi, niin eihän se mene eteenpäin."* Informantti 6

*Jokaisessa haastattelussa keskusteltiin HAY-järjestelmään liittyvästä viestinnästä ja sen merkityksestä etenkin järjestelmän lanseerausvaiheessa. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastatellut olivat sitä mieltä, että viestintä on ollut liian suppeaa eikä edes faktatietoa ole ollut riittävästi saatavilla. Moni kritisoi järjestettyjä koulutustilaisuuksia ja etenkin alkuvaiheessa myös tilaisuuksien järjestäjien tietotasoa. Useiden henkilöiden mielestä HAY-konsulttien olisi alun pitäenkin pitänyt korostaa viestinnän ja avoimuuden tärkeyttä, mutta haastateltavien tietojen mukaan oli toimittu juuri päinvastoin. Viestinnän koettiin olleen epämääräistä ja osin myös epäluotettavaa, eikä kukaan haastatelluista ymmärtänyt, miksi järjestelmästä sai alun perin kertoa niin rajallisesti. Tämän uskottiin johtuvan HAY-konsulteista, ei henkilöstötoimintojen edustajista.*



Moni haastatelluista mainitsi, että alkuvaiheen viestintä oli ollut siinä määrin harhaanjohtavaa, että odotukset järjestelmää kohtaan olivat nousseet hyvinkin suuriksi. Kysyttäessä nykyhetken tilannetta viestinnän osalta useimmat olivat sitä mieltä, että tietoa varmaankin löytyy yrityksen intranetistä, Weetistä, ja sitä saa tarvittaessa, mutta moni epäili, etteivät ihmiset enää jaksaa olla kiinnostuneita siitä. Haastatteluissa esimerkiksi esitettiin järjestelmän tarvitsevan täydellisen uudelleenlanseerauksen, jossa erityisesti viestintään kiinnitettäisiin huomiota. Tätä ennen tulisi kuitenkin tehdä selkeitä päätöksiä siitä, mitä kaikkea kerrotaan ja missä vaiheessa. Haastateltujen mielestä ylemmille toimihenkilöille pitäisi kertoa nykyistä enemmän oman palkan perusteista ja palkkahaitarista, jolla kukin liikkuu niin talon sisällä suhteessa kollegoihin kuin ulkopuolisessakin vertailussa. Palkan sanottiin olevan niin henkilökohtainen ja sensitiivinen asia, että sitä koskevan viestinnän tulisi olla äärimmäisen yksiselkoista ja läpinäkyvää. Muutama haastatelluista nosti esiin myös ylemmien toimihenkilöiden kyvyn arvioida järjestelmää itse ja heidän mielestään olisi kaikkien etu, että tätä arviointia varten annettaisiin mahdollisimman paljon oikeaa tietoa. Muuten henkilöiden tekemä arviointi ja siihen perustuvat mielipiteet kumpuavat luuloista ja oletuksista.

Erittäin monessa haastattelussa viitattiin HAY-tiedotteissa ja lomakkeissa käytettävään hankalaan kieleen. Henkilöstöhallinnolle tyypillistä sanastoa pidettiin useissa toiminnoissa ilmeisen vaikeaselkoisena alun alkaenkin. HAY-terminologia koettiin vielä tätäkin vaikeammaksi käyttää ja ymmärtää. Muutamat epäilivät, että juuri vaikean kielen takia järjestelmä on koettu hankalaksi, mikä on saattanut jopa luoda käsitystä siitä, että järjestelmällä koitetaan ennemminkin salata jotain kuin taata palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Joillekin esimiehille tuntui edelleen olevan epäselvää, mitä HAY-järjestelmä pitää sisällään ja kuinka sitä tulisi käyttää. He toivoivatkin selkeämpää tietoa siitä, mitä tulisi tehdä ja missä vaiheessa sekä lisätietoa järjestelmästä yleensä, jotta he pystyisivät paremmin vastaamaan alaistensa esittämiin kysymyksiin. Muutamat haastatelluista toivoivat myös, että ylemmillä toimihenkilöillä olisi nykyistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa itse järjestelmään ja kertoa mielipiteensä. Keinoksi tähän ehdotettiin työtyytyväisyyskyselyä.

Alkuvaiheen viestinnässä on mitä ilmeisimmin ollut monenlaisia ongelmia, joiden vaikutukset kantautuvat vuosienkin takaa nykypäivään saakka. HAY-järjestelmällä on ilmeisen huono maine ylempien toimihenkilöiden keskuudessa ja jonkinasteista uudelleen lanseerausta voitaisiinkin harkita. Jatkossa pitäisi myös miettiä, miten ylemmät toimihenkilöt voivat parhaiten antaa palautetta järjestelmästä. Usein pelkkä palautteenantomahdollisuus riittää, vaikka suurin osa ei sitä koskaan käyttäisikään. Palautteiden käsittelystä on tärkeä kertoa henkilöstölle niin, että heillä on varmuus siitä, että heidän ajatuksiaan on kuultu.

### 7.3 Tehtävä- ja kompetenssiarvioinnit

Ylempien toimihenkilöiden palkka muodostuu kahdesta osasta, joiden yhdistämisen jälkeen saadaan lopputulemaksi excel-taulukko, josta näkyvät henkilöiden uudet positiot. Taulukosta saadaan ohjeellinen arvio korotusehdotusta varten. Taulukko käydään läpi toiminnon johtajan kanssa, joka on etukäteen miettinyt kenen palkkaa tulisi hänen mielestään korjata. Esimiehen alkuperäinen ajatus palkankorotustarpeista ja arvioinnin antama lopputulos ovat menneet hyvin yksiin.

Lähtökohtana Valiossa on ollut se, että annetaan mieluummin suurempia korotuksia harvemmille kuin vähän jokaiselle, jotta korotuksella on merkitystä. Excel-taulukko ei kuitenkaan ole korotusautomaatti vaan sen funktio on toimia keskustelun pohjana. Taulukon pohjalta käytävä keskustelu on tärkeämpää ja sen avulla voidaan helpommin puhua myös henkilöiden omista kehityskohteista. Näin taulukko toimii todellisena johtamisen välineenä.



### 7.3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi

Tehtävien vaativuuden arviointi edellyttää laaja-alaista organisaation erilaisten töiden tuntemista. Arviointeja koordinoitaessa tulee tietää, minkälaisia työtehtäviä organisaatiossa on, miten ne eroavat toisistaan, millaista osaamista missäkin tehtävässä vaaditaan ja kuinka suuri vastuu kuhunkin tehtävään liittyy. Tehtäväkuvausten teon yhteydessä on tärkeää, että esimies keskustelee henkilön kanssa myös työn tekemisen päämääristä, tehtävien erilaisesta vaativuudesta ja vaativuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tässä keskustelussa on eduksi, jos henkilöllä itsellään on tiedolliset ja taidolliset valmiudet kuvata omia tehtäviään ja täten varmistaa tehdyn tehtäväkuvauksen hyväksyttävyys. (Lahti ym. 2004, 43)

Arviointeja pitäisi tehdä sellaisissa ryhmissä, jossa henkilöt mahdollisimman hyvin tuntevat arvioitavat työt (Lahti ym. 2004, 43-44). Tehtävän vaativuuden arvioinnista tekee haasteellisen se, että eri henkilöt käsittävät vaativuuden arvioinnin eri tavoin ja lähestyvät asiaa siksi toisistaan poikkeavista näkökulmista. Vaativuuden voidaan ajatella perustuvan ainakin kolmeen eri tekijään: työn sisältöön, tehtävän markkina-arvoon tai työn suorittamisen tuomaan lisäarvoon. Objektiiiviseksi tarkoitettusta tehtävänarvioinnista tulee näkökulmaeroista johtuen helposti subjektiivista arvottamista. (Eyraud 1993, 37)

Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu Valiossa esimiehen haastatteluun ja tehtävän ajantasaiseen toimenkuvaan. Keskeistä on, että arvioinnissa arvioidaan nimenomaan tehtävää eikä henkilöä. Arvioinnissa tarkastellaan kolmea osa-aluetta kahdeksan eri tekijän kautta. Nämä osa-alueet ovat tietotaito, ongelmanratkaisu sekä vastuu ja vaikuttavuus. Osa-alueet painottuvat eri tavoin tehtävien luonteesta riippuen (esimerkiksi esimies – asiantuntija tehtävien erot). Erilaisista painotuksista huolimatta lopputuloksena saattaa olla sama vaativuusluokka. Esimiesten tulisi tuntea alaistensa tehtävät, mutta näin ei aina ole, ja silloin vaarana voi olla yli- tai aliarviointi. Järjestelmässä onkin tarkistusmenettely, jonka avulla mahdolliset virhearviot voidaan helpommin huomata ja prosessi aloittaa tarvittaessa uudestaan.

Perustelu sille, että henkilö itse ei ole mukana tehtävän arvioinnissa oli ja on, että arvioinnista tulisi tällöin liian subjektiivinen. Henkilö itse todennäköisesti pitää työtään todellista vaativampana, koska vertailu muihin on hankalaa eikä riittävää pohjatietoa erilaisista tehtävistä useinkaan ole. Arvioinnissa lähtökohtana tulee olla tehtävässä vaadittava suoritustaso eli keskisuoritus (ei yli- eikä alisuoritus). Tälle keskisuoritukselle pohjautuu myös koulutus- ja kokemusvaatimuksen määrittely.

Vaativuuden arvioinnin perusteella kullekin tehtävälle saadaan HAY-pistemäärä, joka määrää tehtävän sijoittumisen HAY- vaativuusluokkaan. Vaativuusluokkia on tällä hetkellä käytössä viitisentoista. Vaativuusluokkia ei julkisteta muille kuin henkilölle itselleen, koska sen perusteella voi päätellä henkilön palkkatason.

*Tehtäväarviointien tekemisestä puhuttaessa päällimmäisiksi teemoiksi nousivat toimintojen välinen vertailtavuus ja esimiesten sekä henkilön oma osallistuminen tehtäväarvointiin. Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin myös epäily siitä, kuinka hyvin toimenkuvalla yleensäkin pystytään kuvaamaan tehtävän laajuutta ja vaikuttavuutta, jolloin sen oleminen palkkauksen perusteena olisi kyseenalaista. Valtaosa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että toimenkuviin perustuva tehtäväarvointi on hyvä peruste palkalle, joidenkin mielestä myös tehtävien niputtamisen tietyillä peruskriteereillä (organisaatiotaso, budjettivastuu) pitäisi onnistua suhteellisen helposti. Muutamat haastatelluista olivat sitä mieltä, että tehtäväarvioinneissa niputetaan liiaksikin erilaisia vastuita ja vaativuuksia samaan ryhmään ja budjettivastuu sekä alaisten määrä painottuvat liikaa monimutkaisten ja laaja-alaisten prosessien sekä esimerkiksi juridisen vastuun jäädessä liian vähälle huomiolle.*



*"Kun mua arvioitiin, niin se esimies mumisi sieltä paperin takaa, että sait tän verran pisteitä. Ei se paljon lohduttanut. Näkihän siitä sen, että niillä tehtäväpisteillä oot suunnilleen oikealla palkkajanalla, mutta .. Kun sitä tehtiin niin en tiedä, tiesikö silloinen esimieheni tai nykyinenkään, mistä se vaativuus koostuu." Informantti 4*

*Suurimmat ongelmat tehtäväarvioinneissa liittyivät haastateltujen mukaan siihen, että esimiesten tietämys pisteytyksen perusteista ja muiden toimintojen tasosta on riittämätöntä. Henkilöstöosaston ja asiasta vastaavan henkilöstöpäällikön ammattitaitoon luotettiin kyllä, mutta esimiehet kokivat arvioiden tekemisen vaikeaksi, koska heillä ei ole käytössään vertailutietoa omasta toiminnostaan tai muista toiminnoista. Esimiehet kokivat mahdottomaksi alaistensa luokittelemisen etenkin jos he eivät olleet perillä edes omasta luokituksestaan. Muutamissa haastatteluissa epäiltiin myös sitä, kuinka paljon tehtäväarvioinneissa vaikuttavat muut kuin tehtävään liittyvät tekijät kuten esimiehen neuvottelukyky ja henkilöstötoiminnoissa vallitseva käsitys erilaisista tehtävistä. Eräs haastatelluista kertoi luottamuksensa pisteytyksiin menneen, kun HAY-konsultin kanssa yhdessä tehdyn pisteytyksen lopuksi arvioita alettiinkin korjata alaspäin, koska lopputuleman katsottiin olevan liian korkea. Tällaisesta kokemuksesta jäi edelleen jatkuva epäluottamus tehtäväarviointiprosessia kohtaan.*

*Toimintojen välistä vertailtavuutta pidettiin tärkeänä mutta erityisen haastavana toteuttaa. Konkreettisina ehdotuksina esiin tuotiin pisteytysten läpikäymistä esimerkiksi toimintojen johtoryhmien kesken sekä henkilöstötoimintojen koordinoivaa roolia. Ensimmäisen vaihtoehdon toimivuutta epäiltiin sen takia, että jokainen pelaisi kuitenkin omaan pussiinsa ja ajaisi viime kädessä vain oman toimintonsa asiaa kokonaiskuvaa huomioimatta. Jälkimmäistä vaihtoehtoa pidettiin haastavana, koska koordinoinnista vastaavalla henkilölle tulisi olla erittäin kattava käsitys kaikista toiminnoista ja hyvin erilaisista tehtävistä. Tämän nähtiin kuitenkin olevan jossain määrin mahdollista, jos muutamalla henkilöstötoimintojen edustajalla olisi tilaisuus perehtyä toimintoihin ja koko järjestelmän ylläpitämiseen entistä*

*paremmin. Samalla ehdotettiin myös järjestelmän toteuttamisen viemistä enemmän toimintojen vastuulle myös tehtäväpisteytysten osalta. Jotta toimintojen välinen vertailtavuus säilyisi, eräs haastateltu ehdotti käytäntöä, jossa esimerkiksi tietyn tasoisten päälliköiden on yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa sovittu olevan luokissa 11 ja 12. Tarkempi luokittelu jäisi tämän jälkeen toiminnon vastuulle henkilöstöosaston pitäessä silmällä kokonaisuutta.*

*Yrityksen sisällä on aiemmin esiintynyt paljon kritiikkiä siitä, että ihmiset eivät itse ole olleet mukana, kun heidän tehtäviään on pisteytetty. Monet haastatelluista sanoivat ymmärtävänsä, miksi se on tuntunut henkilöistä itsestään epäreilulta tavalta viedä tehtäväpisteytyksiä läpi. Eräs haastateltu totesikin sen olevan selvä sitoutumisen merkki: epäillään, ettei esimies tai kukaan muukaan voi todella tietää, mitä juuri omiin työtehtäviin kuuluu ja kuinka hyvin niistä selviytyy. Lähes kaikki haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että kenenkään ei pitäisi suoraan olla pisteyttämässä omaa tehtäväänsä, koska omat työtehtävät arvioitaisiin luultavasti yläkanttiin. Haastateltujen mielestä esimiehellä tulee olla riittävän hyvä kuva kaikkien alaistensa tehtävistä, jotta he voivat tehdä pisteytyksen. Haastatelluista useampi epäili myös sitä, miten hyvin tehtäväpisteytyksissä osattaisiin erottaa henkilön kyvykkyys itse tehtävästä etenkin, jos henkilö olisi itse arvioimassa tehtävää. Moni oli kuitenkin tämän lisäksi sitä mieltä, että henkilön itsensä tulisi saada jonkinlainen palaute tehtäväarvioinnista ja tieto arvioinnin tuloksista. Haastateltujen joukossa oli muutama, jotka kertoivat esimiehen näyttäneen tehtäväarviointeihin liittyvät paperit ja käyneen arvioinnin heidän kanssaan läpi. Tämä käytäntö koettiin hyväksi ja arviointeihin oltiin oltu pääosin tyytyväisiä.*

*Lienee selvää, ettei henkilön itsensä tule yksinään arvioida omaa tehtäväänsä, mutta jonkinlainen vuorovaikutteisuus tässäkin asiassa olisi nykyistä mallia parempi ratkaisu. Koko järjestelmän toimivuuden kannalta on eduksi, että kaikki ylemmät toimihenkilöt tietävät ja ymmärtävät tehtäväarvioinnin perusteet.*



Esimiehet tuntevat suurta vastuuta alaistensa arvioimisesta ja siksi onkin ymmärrettävää, että järjestelmän tuntuessa muutenkin epäselvältä, alaisten tehtävien arvioiminen ilman laajempaa tietoa oman tai muiden toimintojen tehtävien pisteytyksistä koetaan hankalaksi. Esimiehille voitaisiin mahdollisesti antaa enemmän informaatiota kuin ylemmille toimihenkilöille laajemmin, jotta esimiehet voisivat vakuuttua järjestelmän toimivuudesta. Heidän sitoutumisensa ja luottamuksensa näkyisi varmasti myös muiden toiminnon ylempien toimihenkilöiden asenteissa.

### 7.3.2 Kompetenssiarviointi

Normaalitilanteessa tehtävien pysyessä samoina henkilön pätevyys pysyy samana tai kasvaa. Jos pätevyudessa tapahtuu kehitystä, pelkästään se ei ole perusteena palkankorotukselle vaan on huomioitava myös antaako yrityksen tuloskehitys mahdollisuuden palkantarkistukselle. Työmenestyksen tulisi mittarien ollessa oikein valittuja näkyä myös yrityksen kehittymisessä. Pätevyyden arvioinnista ja pelisäännöistä tulee antaa selkeät ohjeet esimiehille. Nämä ohjeet voivat olla erilaiset uusien ja kauan talossa olleiden henkilöiden kohdalla, esimerkiksi niin, että vastaaloittaneiden pätevyyttä arvioidaan uudestaan koeajan päätyttyä ja samalla tarkistetaan vaikutus palkkaan, vaikka muutoin arviot tehtäisiin kerran vuodessa. Yhtenä vaihtoehtona on mitata kaikkien pätevyyttä pitkin vuotta ja antaa välittömästi palautetta sekä positiivisista että negatiivisista muutoksista.

(Gustafsson & Jokinen 1997, 88-89)

On myös mahdollista, että henkilön työmenestys on pätevyysarviointia tehdessä heikompaa kuin aiemmin. Tähän voi olla syynä mm. kiinnostuksen heikkeneminen, yksityiselämän mullistukset tai työpaikkaan liittyvät tekijät. Syystä riippumatta esimies joutuu tällöin pohtimaan, miten heikentynyt työmenestys näkyy pätevyysarvioinnissa. Palaute ja avoin keskustelu ovat kaikissa tapauksissa toiminnan lähtökohtina, oli toimintatapa mikä tahansa. (Gustafsson & Jokinen 1997, 88-89)

Gustafsson ja Jokinen (1997, 90-91) listaavat kolme eri tapaa käsitellä henkilön työstä suoriutumisen heikkenemistä. Palkka voidaan muuttaa vastaamaan uutta tilannetta välittömästi tai viiveellä tai palkkaan voidaan olla koskematta. Palkan korjaaminen uuden tilanteen mukaiseksi on tarpeellista siksi, että muutoin vertailtavuus ja oikeudenmukaisuus kärsivät. Jos osa palkasta määrittyy suoraan pätevyyden pisteytyksen pohjalta, tämä palkanmuutos on automaattinen. Palkan alentaminen koetaan kuitenkin erittäin negatiivisesti ja sen toteuttamista välittömästi tulisikin harkita tarkkaan. Yleisempi tapa on palkan laskeminen viiveellä vasta kun henkilöllä on ollut tilaisuus korjata toimintaansa. Kehityskeskustelussa yritetään yhdessä löytää keinoja työsuorituksen parantamiseksi sekä sovitaan seuraava tarkastuspiste muutaman kuukauden päähän. Jos tilanne ei tällöin ole korjaantunut, tehdään palkkaan tarkistus alaspäin. Kolmantena lähestymisvaihtoehtona on palkan pitäminen ennallaan. Tämän taustalla on yleensä huoli siitä, että palkan alentaminen toisi mukanaan niin suuria ongelmia, ettei se kannata. Palkan ajatellaan asettuvan kohdilleen muiden palkkojen noustessa, mutta todellisuudessa palkan jäädyttämisen vaikutukset voivat olla hyvinkin pitkäkantoiset.

Pätevyysarvioinneista puhuttaessa tulee muistaa, että arviointi on aina subjektiivista mutta järjestelmän tarkoituksena on vähentää subjektiivisuutta ja tuoda arvioinneille runko. Järjestelmärungon tarkoituksena on auttaa esimiehiä arvioimaan henkilön pätevyyttä yrityksen yleisten arvostusten pohjalta, erilaisissa tehtävissä ja eripuolilla yritystä. Järjestelmän samanlainen soveltaminen kaikissa toiminnoissa on erityisen tärkeää, jotta esimiesten henkilökohtaiseen toimintaan liittyvät erot saadaan minimoitua. Onnistuneessa arvioinnissa keskitytään pätevyystekijöihin kokonaisuuksina niin, että henkilöstökin tietää, mitkä ovat arviointien perusteet. (Gustafsson & Jokinen 1997, 91)



Henkilökohtaisen pätevyyden eli kompetenssin arviointi on toinen osa HAY-järjestelmää. Kompetenssiarvion tekee esimies mutta arviointi itsessään ei automaattisesti nosta eikä laske palkkaa vaan on yksi osa kokonaisarviointia. Kompetenssiarvioita tehdään alkuvuodesta kehityskeskustelun yhteydessä aina kuluneelta kaudelta.

Kompetenssiarviointia Valion tarkoituksiin työstettäessä ensimmäiseksi piti rajata arvioitavat kompetenssit. HAY Groupin kompetenssisanakirjan 18 kompetenssia rajattiin ensin 13:sta. Ensimmäisessä käyttöön otetussa versiossa kompetensseja oli 10 ja lopulta toisessa versiossa päädyttiin seitsemään Valiolle keskeiseen kompetenssiin. Toiminnot tarkensivat itse, mitä milläkin kompetenssilla heidän tapauksessaan tarkemmin tarkoitetaan. Tässä työssä on ollut huomattavia eroja toimintojen välillä. Ensimmäisessä kompetenssiarvioinnin versioissa varsinkin markkinoinnissa ja tuotekehitysosastolla tehtiin hyvää työtä kompetenssien avaamisessa.

HAY-järjestelmän mukaan ensimmäisessä vaiheessa tehtävät jaettiin toimiperheisiin (6kpl), joille asetettiin toimiperhekohtaiset tavoitetasot. Kompetenssiarvioinneissa toimiperheitä olivat johto, kehitys, tuki, myynti, markkinointi ja tuotanto. Jo heti ensimmäisissä koulutustilaisuuksissa tuli selväksi, että materiaalin käytössä on vielä yksinkertaistettavaa ja parannettavaa. Niinpä kompetenssisanakirja ja käytettävät arviointilomakkeet yhdistettiin. Tämä teki järjestelmästä yksikertaisemman ja ymmärrettävämmän eikä arviointeja varten tarvittu enää niin paljoa paperia.

Koko kompetenssien rajauksen ajan pääperiaatteena oli, että kompetenssien tulee tukea Valion strategiaa ja kilpailuetuosaamisia eivätkä kompetenssit saa olla liian monimutkaisia. Strategian pohjalta kompetenssien joukkoon tuotiin uutena täysin Valio-lähtöisenä kompetenssina liiketoiminnan ymmärtäminen. Nykyisestä seitsemästä kompetenssista 1 (johtaminen) on esimieskompetenssi ja loput 6 (aikaansaavuus, innovatiivisuus, liiketoimintalähtöisyys, asiakassuuntautuneisuus, muutosvalmius ja yhteistyökyky) kaikkien kohdalla arvioitavia. Tämä viimeinen kompetenssien muokkaus seitsemään on tehty talossa pääosin itse ilman konsultin

apua. Koko ajan oli äärimmäisen tärkeää säilyttää järjestelmän vertailtavuus ulkopuoliseen aineistoon, vaikka muutoksia tehtiinkin. Lopulta todettiin, että talon sisällä tehty ajatustyö kompetensseista meni hyvin yhteen Hay Groupin kompetenssijattelun kanssa.

Esimiesten tehtyä arvioinnit toimintojen johtajat katsoivat koko toimintonsa materiaalin läpi linjausta varten. Esimiesten arvioinneissa oli joitakin linjaeroja, muttei mitään niin suurta, että niitä olisi ryhdytty korjaamaan. Järjestelmän kanssa toimivien on osittain edelleen vaikea ymmärtää arviointien tavoitteita sekä arvosteluasteikkoa. Nykyisistä kompetensseista on kuitenkin jo saatu oikein hyvää palautetta. Kompetenssiarviointikeskustelusta on selkeät ohjeet saatavilla intranetissä. Ohjeistuksessa painotetaan palautteen antamisen tärkeyttä ja sitä, että keskustelua henkilön suorituksesta, kompetensseista ja kehittämiskohteista on tarkoitus käydä tasavertaisessa ilmapiirissä.

*"Mun mielestä kompetenssiarviointi on äärettömän hyvä työväline kehityskeskusteluissa ja siinä puhutaan oikeista asioista." Informantti 6*

*"Musta on hirveän vaikeaa mennä arvioimaan suoraan jonkun henkilökohtaisia ominaisuuksia: pistetäänkö nyt ruksi tohon vai tohon ja millä perusteella. Ei se työnteko nyt ihan sitä pitäisi olla, eikä se ihmisten välinen vuorovaikutus pitäisi olla tällasta, että ruksi tohon kohtaan. Nyt sä oot vähän huonosti tänä vuonna toiminut näissä ihmissuhdetaidoissa ja vuorovaikutuksessa ja tämän osaston yhteishengen eteen. Siirretäänkö ruksi nelosesta kolmoseen. Siis koska voi siirtää ruksia pienempään? Ainahan se alainen olettaa, että kun tehdään pätevyyden arviointi, että ne ruksit hilataan ylöspäin. Ja sitähan se ei voisi olla, silloinhan se ei aja mitään asiaa. Kaikki osa-alueet vaan kehittyvät." Informantti 9*

*Kompetenssiarviointeja pidettiin vielä ongelmallisimpina, kuin tehtäväpisteytyksiä, sillä niissä nähtiin esimiehen aseman, käytettyjen pisteytyskaalojen ja esimiesten yleisen HAY-järjestelmään liittyvän asenteen heijastuvan tehtäväarviointeja selvemmin. Kompetenssiarvioinneissa on haastateltujen mukaan erittäin suuria*



skaalaeroja toimintojen välillä ja etenkin esimiesten, joilla ei ole paljoa kokemusta esimiestyöstä tai eri toiminnoista ajateltiin olevan erityisen vaikeaa arvioida alaistensa kompetenssia. Skaalaeroista vertailussa yrityksen ulkopuolelle puhuttiin myös. Haastatellut kertoivat esimerkkejä alansa johtavista kansallisen tason vaikuttajista, joiden kompetenssi on Valiossa kakkosen paikkeilla. Tätä ei pystytty mitenkään ymmärtämään tai perustelemaan. Haastatelluille oli myös jossain määrin epäselvää, milloin arviota voi siirtää edellisestä arvioinnista alaspäin. Kompetenssiarvioinnin nähtiinkin toimivan paremmin uudessa tehtävässä toimivien ohjaamisessa kehittämään omaa osaamistaan tehtävän kannalta oikeaan suuntaan, kuin pitkään samassa tehtävässä toimineiden kohdalla.

Haastatellut toisaalta kritisivat sitä, että kompetenssiarvioilla ei ole todellisuudessa mitään merkitystä henkilön palkanmuodostuksessa mutta toisaalta ajatusta kompetenssiarviointien näkymisestä suoraan palkassa karsastettiin myös. Tämän nähtiin olevan uhkana kompetenssiarviointien ja kehityskeskusteluiden muuttumiseksi liikaa palkankorotuksiin tähtääviksi neuvotteluiksi varsinaisen keskustelutalouden kärsiessä. Kompetenssiarviointien ajateltiin olevan myös todellinen uhka tehtävääarviointien kautta saavutetulle palkkauksen objektiivisuudelle ja oikeudenmukaisuudelle. Yhtenä keinona kompetenssiarviointien kontrolloinniksi esitettiin esimiehen esimiehen velvollisuutta huolehtia viime kädessä vertailtavuudesta ja henkilöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta. Enemmän kritiikkiä sai kuitenkin se, ettei ole olemassa sellaista rahaa, jota voisi jakaa henkilöille kompetenssiarvioiden perusteella.

Muutama haastateltava kertoi oman kompetenssiarvionsa edenneen niin, että esimies hätäisenoloisesti laittoi rasteja ruutuihin ja totesi, että vaikka oletkin oikein pätevä, täytyy joku rasti laittaa vähän huonommaksi, ettei ole liian tasainen rivistö. Toisaalta eräs esimies kertoi toteuttaneensa edellisellä kerralla kompetenssiarvioinnin saamansa vinkin pohjalta niin, että jokainen alainen täytti ensin oman arviointinsa ja sen jälkeen keskustelussa katsottiin, oliko esimiehen arvio samansuuntainen. Korjaavia liikkeitä sekä ylös- että alaspäin tehtiin hänen mukaansa muutamia, mutta pääosin näkemykset olivat hyvin yksimielisiä.

Pätevyysarvioinnin asemasta HAY-järjestelmässä oli aivan liian paljon epäselvyyttä, mikä osaltaan johti koko arvioinnin kokemiseen turhaksi. Esimiesten osaaminen ja asenne näkyvät kompetenssiarvioissa erittäin selvästi, joten tulevaisuudessa pitäisi ehdottomasti pitää huolta siitä, että jokainen esimies ymmärtää pätevyysarvioinnin tarkoituksen. Tämän lisäksi esimiesten tulee ymmärtää oman käytöksensä merkitys koko järjestelmän toteuttamisessa. Esimiehillä täytyy kuitenkin olla jokin syy käyttää järjestelmää ja toteuttaa mm. kompetenssiarvioita. Pakottaminen ei johda pitkällä tähtäimellä mihinkään, vaan esimiehille pitää pystyä vastaamaan kysymykseen ”miksi” kaikkien, etenkin kiistanalaisimpien, järjestelmän osien kohdalla.

Kompetenssiarviointien kohdalla henkilön jonkinasteinen osallistuminen omaan arviointiinsa on vielä perustellumpaa kuin tehtäväarvioinneissa. Koska pätevyysarviointi on järjestelmän luomista raameista huolimatta subjektiivista, on tärkeää, että henkilö voi sekä luottaa esimiehensä arviointikykyyn että tarvittaessa nostaa esiin arvioinnin epäkohtia. Intranetissä on hyvin selvät ohjeet siitä, miten kompetenssiarviointi suoritetaan. Tarkoitus on, että molemmat osapuolet tutustuvat materiaaliin ja miettivät arvioinnin perusteita. Haastatteluissa esitetty käytäntö, jossa henkilö ensin itse arvioi pätevyyttään ja keskustelee sitten esimiehensä kanssa arviosta, on mielestäni hyvin linjassa jo olemassa olevan ohjeistuksen kanssa. Tällaisella vuorovaikutteisella toimintatavalla voidaan merkittävästi vaikuttaa ihmisten suhtautumiseen ja sitoutumiseen, mutta ilmeisesti kaikilla esimiehillä ei ole tietoa jokaisen saatavilla olevasta ohjeistuksesta tai se on jo unohtunut.



## 7.4 Esimiestoiminta

Työn organisoinnilla ja pätevällä esimiehellä on työn tuloksissa ja työssä viihtymisessä suuri merkitys. Arkipäivän toiminta työpaikalla ja työpaikan henki vaikuttavat työn tulokseen merkittävästi ja juuri tällaisista tekijöistä huolehtiminen kuuluu ensisijaisesti lähimmälle esimiehelle. Palkitsemisen keinoin ei työssä viihtymättömyyttä tai huonoa esimiestä voida korvata. Esimiehen oma esimerkki ja tapa toimia johtajana vaikuttavat osaltaan alaisten tapaan tehdä työtänsä sekä siihen, millaiseksi organisaatiokulttuuri muotoutuu. Esimiehillä on nykypäivänä useimmissa yrityksissä erittäin laaja tehtäväkenttä ja paljon vastuuta. Motivoinnin, töiden organisoinnin ja arkipäivän ongelmanratkaisun lisäksi esimiehet ovat useimmiten ne henkilöt, joiden kautta palkitseminen tulee eläväksi. Onnistunut ja asianmukainen palkitseminen on myös hyvin pitkälti kiinni heidän taidoistaan hyödyntää olemassa olevia palkitsemismahdollisuuksia. (Rantamäki ym. 2006, 67)

Uusissa palkkausjärjestelmissä esimiesten rooli päätöksenteossa korostuu yleensä etenkin pätevyysarvioinnin tekemisessä, mikä onkin osaltaan lisännyt uusien palkkausjärjestelmien mukanaan tuomaa esimiestyön määrää. (Lahti ym. 2004,13) Esimiehellä arvioijana on entistä enemmän valtaa, mistä pahimmillaan on seurauksena, että oikeudenmukaisuuden sijaan palkkaus vahvistaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta esimiehen tahallisen tai tahattoman toiminnan tuloksena. (Lahti ym. 2004, 15-16)

Esimiehille HAY-järjestelmä on parhaimmillaan käyttökelpoinen ja relevantti johtamisen väline. Tosin jo alkuvaiheessa epäiltiin esimiesten osaamista tämän välineen käytössä. Johtoryhmätasolla pisteytysten tekemistä käytännössä jopa harjoiteltiin yhdessä, mutta siitä ei lopulta ollut vastaavaa hyötyä. Esimiehiä valmennettiin kompetenssiarviointiin aluksi noin 4 tuntia kestävässä koulutusrupeamissa, joissa Hay Groupin konsultti oli mukana. Loppupuolella koulutuksia pidettiin ilman konsulttia ja kesto lyheni puolella. Koulutusten jälkeenkin järjestelmä ja arvioinnit olivat osalle esimiehistä hyvin epäselviä, mutta ajatus sinänsä sai myönteisen vastaanoton. Arvioinneista pidettiin lyhyitä koulutuksia

myös toimipaikoilla. Henkilöstötoiminnoilla on valmius opastaa esimiehiä kädestä pitäen järjestelmän käytössä ja soveltamisessa, mutta ketään ei luonnollisesti voida pakottaa vaan aloitteen tulisi tulla esimieheltä itseltään.

Esimiehille järjestelmästä tekee henkilöstöpäällikkö Mattilan mukaan tärkeän sen mahdollisuudet ihmisten sitouttamisessa ja asianmukaisen palkan takaamisessa. Palautteen antaminen ja vaikeista asioista puhuminen ovat esimiehille usein hankalia asioita ja palkkausjärjestelmän tuomien raamien toivotaankin toimivan heille hyvänä tukena mm. kehityskeskusteluiden kautta myös muussa vuorovaikutuksessa.

*Esimiestoiminnasta keskusteltiin lähes kaikissa haastatteluissa. Esimiehet eivät itse nähneet HAY-järjestelmää merkittävänä tukena omalle toiminnalleen, vaikka kehityskeskustelut saivatkin kiitosta. Muutamat haastateltavat viittasivat uusien henkilöiden rekrytoinnissa palkkaraamien olemassaoloon, mutta suurin osa totesi tämänkin hoituvan tarvittaessa muuten. Useammassa haastattelussa viitattiin siihen, että hakijan nykyisen palkan voi tarkistaa tekstiviestillä ja verrata sitä hänen pyytämäänsä palkkaan. Toisaalta haastatteluissa viitattiin myös henkilöstöosaston apuun palkkatasojen määrittelyssä, minkä oletettiin osaltaan perustuvan HAY-järjestelmän tietoihin.*

*Esimiesten puolelta suurin tyytymättömyys järjestelmään tuntui liittyvän siihen, että sen puitteissa ei tunnut voivan toimia, koska se ei lupauksista huolimatta antanut esimiehille mahdollisuuksia tasapuoliseen ja motivoivaan palkkaukseen. Tehtaanpäälliköiden vastauksissa painottui selvästi muita enemmän huoli esimiesten kasvavasta työtaakasta. Haastatteluissa tuotiin esiin myös sellaista näkemystä, että HAY-järjestelmä on henkilöstöosastolle ja esimiehille hyvä selkänöja, jonka perusteella voidaan torjua palkankorotuspyyntöjä. Jos toimenkuva ei ole muuttunut, esimies voi vedota siihen, ettei HAY mahdollista palkankorotusta. Palkankorotusten kohdalla keskusteltiin myös korkeapalkkaisten korotustenhyväksymiskäytännöstä. Muutama esimies oli sitä mieltä, että korotusten esittämisen kynnyks on suhteellisen korkea ja perusteiden pitää olla todella hyviä, koska yli 3500 euron meneviin*



*korotuksiin vaaditaan toimitusjohtajan hyväksyntä. Usea esimies painotti myös, että heidän alaisensa ovat saaneet tasapuolista kohtelua jo ennen HAY-järjestelmää, eikä se sinänsä ole muuttanut heidän toimintaansa esimiehinä.*

*Myös esimiestoiminnasta puhuttaessa etenkin HAY-järjestelmän alkutaipaleeseen liittyvä salamyhkäisyys tuli hyvin monessa haastattelussa esiin. Esimiehet kokivat turhauttavaksi sen, että vaikka järjestelmästä sinänsä sai kertoa niin asioista, jotka todella olisivat kiinnostaneet alaisia, kuten pisteet ja luokitukset, ei saanut puhua. Alaiset olivat samoihin asioihin tyytymättömiä, mutta ymmärsivät sen, että esimiehet toimivat saamiensa ohjeiden mukaan. Useampi henkilö kuitenkin toi esiin, että oli saanut tietoonsa omasta palkkauksestaan myös sellaisia asioita, joita heidän käsityksensä mukaan esimies ei olisi saanut kertoa. Saatuun lisätietoon oltiin kuitenkin hyvin tyytyväisiä, sillä se auttoi henkilöitä ymmärtämään oman palkkauksensa perusteita ja hyväksymään lopputuloksen paremmin kuin ilman minkäänlaisia perusteita.*

*” Ensinnäkin se on teettänyt esimiehillä hirveesti töitä ja ne on saanu varmaan harmaita hiuksia sen suhteen, kuluttaneet tuntikausia kaikissa jutuissa ja mä uskon, et se on hermostuttanut hirmu montaa esimiestä ja ne on kokenut sen stressinä. Mikä taas tietysti tavallaan on ymmärrettävää kun on uus juttu. En tiedä kuinka se ois pitänyt viedä sisään, että näin ei ois käynyt mutta että ei se varmaan mikään rakastettu työkalu ole, semmosta en usko koskaan. ”*

*Informantti 2*

*Esimiehet kokivat lähes poikkeuksetta, että he eivät pystyneet riittävän hyvin perustelemaan järjestelmän käyttöönottoa ja käytäntöjä alaisilleen. Tehtäväarvioinnin taustoista etenkin sen osalta, että tarkoitus on saada vertailutietoa yrityksen ulkopuolelta, oli useimpien mukaan helppo kertoa. Kompetenssiarvioinneista, käyttöönotosta ja järjestelmän kokonaisuudesta esimiehillä ei heidän mielestään kuitenkaan ollut riittävästi sellaista faktaa, johon he olisivat itse uskoneet ja voineet siten käyttää sitä keskustellessaan alaisensa kanssa. Eräs ei-esimiesasemassa oleva haastateltu epäili, että esimiesten sitoutumattomuus*

järjestelmään johtuisi myös siitä, että heidän oletetaan keskittyvän muihin, liiketoiminnan kannalta keskeisempiin tehtäviin. Paneutumista palkkausjärjestelmän käyttöön voitaisiin hänen mukaansa katsoa pahalla, sillä siihen menneen ajan ajateltaisiin olevan pois tärkeämmistä tehtävistä.

"Meidän toiminnossa on paljon niin teknisiä ihmisiä, että sosiaalinen osaaminen ja esimiestaidot ovat aika usein hukassa" Informantti 10

Kaikkien mielestä oli selvää, että myös HAY-järjestelmän toteuttamisessa on esimieskohtaisia eroja. Tällaisiksi eroiksi mainittiin pääasiassa erilaiset arviointiskaalat ja halukkuus yleensäkin paneutua järjestelmään ja palkkojen korjaamiseen HAY-järjestelmän kautta. Esimiehet itse kertoivat hyvin erilaisia tarinoita järjestelmän vaatimasta työstä: suurin osa oli sitä mieltä, että se lisäsi esimiehen työtaakkaa mutta joukossa oli myös niitä, jotka eivät ajatelleet järjestelmän työllistävän aikaisempaan enemmän. Useampi esimies kertoi kuitenkin, että heille järjestelmän kokonaisuus ja etenkin kompetenssiarviointien suorittaminen on edelleen epäselvää ja että he joutuvat aina kertaamaan käytännöt ennen arviointeja, koska eivät muista niitä.

Yksinkertaistamisen lisäksi myös esimiehet peräänkuuluttivat avoimutta ja tiedonkulkua toimintojen sisällä ja välillä oman esimiestoimintansa tueksi. Etenkin esimiehet, joilla on paljon alaisia useiden palkkausjärjestelmien piirissä, ovat haastateltujen mukaan hankalassa asemassa, jos järjestelmät ovat kovin monimutkaisia ja aikaa vieviä. Voidakseen perustella omien alaistensa palkkausta ja suhteuttaa sitä yrityksen sisällä, he näkivät keskeiseksi parannuskohteeksi tiedonvälityksen ja mahdollisuuden saada selkeitä faktoja niin oman toiminnon kuin muidenkin toimintojen palkkatasosta. Esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että heillä olisi mahdollisuus sijoittaa itsensä palkkavertailuaineistoon ja myös alaisensa suhteessa omaan tehtäväänsä sekä muihin toimintoihin. Yhdeksi keinoksi esitettiin toimintojen välisen vertailun nimeämistä toimintojen johtoryhmien tehtäväksi. Haastatteluissa kerrottiin myös, että kaikki esimiehet eivät tiedä edes omien alaistensa pisteytyksiä, sillä palkkaneuvottelut käydään esimiehen esimiehen kanssa.



*Kehityskeskustelut mainittiin myös esimiestoiminnan kohdalla järjestelmään liittyvistä asioista positiivisimpien joukossa. Sekä esimiehet että muut ylemmät toimihenkilöt kehuivat kehityskeskustelurunkoa: sen koettiin ohjaavan keskustelua oikeisiin asioihin, antavan esimiehelle rungon arvostelun pohjaksi ja takaavan molemmille osapuolille entistä paremman mahdollisuuden oikeasti hyödylliseen kehityskeskusteluun. Suurin osa haastatelluista ei nähnyt kehityskeskusteluiden luonteen muuttuneen palkankorotuskeskusteluiksi mutta kompetenssiarviointien sijoittuminen vuosiryhtiin sai kuitenkin vähäisessä määrin kritiikkiä. Näissä keskusteluissa tuotiin esiin sitä, että palkankorotuksien tekeminen on keskitetty tiettyyn aikaan vuodesta, kompetenssiarviointien yhteyteen, mikä on myös arvioitaville henkilöille selvää.*

Esimiesten rooli koko HAY-järjestelmän hyväksymisessä ja käytännön toteuttamisessa on niin suuri, että heidän informoimiseensa ja kuunteluun tulisi kiinnittää vastaisuudessa erityisen paljon huomiota. Järjestelmän sekavuutta lisää luultavasti myös se, että sitä on jatkuvasti muutettu ja kehitetty niin, että esimiehet eivät ole ehtineet tottua käytössä oleviin lomakkeisiin ja ohjeisiin. Tämä jatkuva muutos aiheuttaa osaltaan turhautumista ja epätietoisuutta siitä, mitä esimieheltä odotetaan. Esimiesten luottamusta ja sitoutumista saattaisi lisätä myös se, jos suurempi osa järjestelmästä olisi oman toiminnon hallussa ja esimerkiksi toiminnon johtoryhmän rooli kokonaiskuvan pitämisessä koossa olisi kaikille selvä.

Järjestelmän selkeyttämisessä ja käytännön ongelmien kohtaamisessa esimiehiä saattaisi auttaa myös entistä selkeämpi tieto siitä, että henkilöstöosastolta saa tarvittaessa apua. Kysymisen kynnyks voi olla korkea, jolloin HAY-järjestelmän hallitsevien henkilöiden jalkautuminen toimintoihin ja toimintojen johdon koulutus voisivat myös olla mahdollisia ratkaisuja.

## 7.5 Vaikutukset palkkakehitykseen

Moni on tottunut saamaan säännöllisesti palkankorotuksen, joka tulkitaan tunnustukseksi hyvin tehdystä työstä. Suhtautuminen palkan alennuksiin tai alempaan palkkatasoon eroaa yrityksen nykyisten työntekijöiden ja uusien/rekrytoitavien kesken selvästi. Kun esimiehiltä kysyttiin eräässä tutkimuksessa, minkä takia he eivät leikkaa työntekijöidensä palkkoja vaikka yrityksen taloudellinen tilanne olisi heikkenemässä, yleisimmäksi syyksi nimettiin negatiivinen vaikutus työmoraaliin. Uusi yritykseen tuleva työntekijä hyväksyy saman tutkimuksen mukaan helpommin sen, jos tehtävien palkkataso onkin pudonnut ja hänen palkkansa on samaa työtä jo tekevien palkkoja alhaisempi. Nykyisen henkilöstön työmoraali kärsii palkanalennuksesta huomattavasti enemmän, koska se saattaa pahimmillaan vaikuttaa elämän laatuun mutta ennen kaikkea se on monelle merkki työnantajan tyytymättömyydestä henkilön työsuoritukseen. Palkanalennuksen katsottiin olevan myös epäreilua henkilöstöä kohtaa, sillä yrityksen ajateltiin silloin ottavan henkilöltä jotain jo hänelle kuuluvaa pois antamatta mitään vaihdossa. Henkilöt kokivat, että yrityksen menestyessä heidän kuuluu saada osansa, mutta he eivät halunneet kärsiä yrityksen ollessa vähemmän voitollinen liiketoimissaan. (Bewley 1999, 36)

HAY-järjestelmän käyttöönotto on Mattilan mukaan selvästi aktivoinut, tuonut raameja ja oikeudenmukaisuutta ylempien toimihenkilöiden palkkaukseen sekä tarjonnut esimiehille välineen ottaa vaikeitakin asioita esiin. Aikaisemmin palkkaraamien puuttuessa uusia henkilöitä palkattaessa on saatettu etsiä osviittaa oikeasta palkasta esimerkiksi paikkaa hakeneiden palkkatoivomusten keskiarvosta. Nykyään uusia ylempiä toimihenkilöitä rekrytoitaessa heidän palkkatoiveensa ovat hyvin yhdenmukaisia HAY-järjestelmän antamien palkkasuosittelujen kanssa.

*HAY-järjestelmän kautta tulevilla palkkauksen perusteilla, etenkin tehtävien pisteytyksen avulla, on saatu nostettua selvästi alipalkattujen tehtävien palkkoja oikealle tasolle. Muutama haastatelluista mainitsi oman palkkansa nousseen*



*järjestelmän käyttöönoton myötä. Korotuksia tiedettiin tapahtuneen jonkun verran myös muualla, mutta niiden mainittiin olleen niin pieniä, ettei niillä ollut juuri käytännön merkitystä. Tosin kaikki haastateltavat eivät tunnistanee edes näin käyneen: esiin tuli myös kokemuksia tilanteista, joissa palkkakuoppa on ainakin toiminnossa tunnistettu, mutta asiaa ei ole rahan puutteen vuoksi pystytty korjaamaan. Monet myös totesivat, että vaikka HAY vie oikeudenmukaisuutta eteenpäin, olisi samoihin tuloksiin voitu päästä muutakin kautta tai muita järjestelmiä käyttäen. Monella oli se käsitys, että jo päätetyille palkkauksen muutoksille vain haetaan taustatuki HAY-järjestelmän kautta.*

*Useissa toiminnoissa sekä toimintojen välillä puhutaan informanttien mukaan palkoista ja indekseistä verrattain paljon, joten tieto muiden palkkatasosta liikkuu organisaation sisällä. Muutamat henkilöt, pääasiassa miehet, olivat sitä mieltä, että palkoista ei juurikaan keskustella. Esiin tuli myös huomio siitä, että vaikka oman palkan tietäisi olevan vertailukelpoinen niin talon sisällä kuin myös ulkopuolisessa tarkastelussa, ei se silti riitä kovin pitkään. Ihmiset ovat tottuneet palkkatason nousumiseen myös muuten kuin vain yleiskorotusten kautta. Haastatelluista useampi kertoi palkan olevan heille tietynlainen oman arvon mittari niin talon sisällä kuin ulkoisessa vertailussakin.*

*Osa haastatelluista koki järjestelmän rajoittavan esimiehen mahdollisuuksia kannustaa ihmisiä rahallisin keinoin ja palkita hyvistä suorituksista. Useassa yhteydessä esiin tuotiin henkilöiden erilaista tuloksentekevalmiutta ja tehokkuutta työssään. HAY-järjestelmän koettiin takaavan tietty oikeudenmukaisuus juuri perusraamiensa kautta, mutta samalla kritisoi sitä, että huippuosaajia ei pystytty palkitsemaan riittävästi eikä järjestelmä taivu palkitsemaan erityisen hyvistä suorituksista. Jotkut haastatelluista olisivat kaivanneet HAY:n oheen lisäpottia, jonka saisivat jakaa näille erityisen hyvin suoriutuneille henkilöille. Toisten mielestä kyse on lähinnä siitä, että HAY-järjestelmää ei käytetä oikein: heidän mukaansa järjestelmä sinänsä olisi aivan riittävä, jos siihen olisi sitouduttu ja ohjattu resursseja.*

*Yksi keskeisimpiä kritiikin kohteita myös palkkakehityksestä puhuttaessa oli se, että HAY-arviointien myötä toteennäytetyille toimintokohtaisille palkkatasoeroille ei ole voitu tehdä mitään resurssien puutteen takia. Moni peräänkuulutti suunnitelmallisia toimia palkkatasojen tasaamiseksi toimintojen välillä ja rahojen ohjaamisesta hay-järjestelmän kautta sinne, missä niitä arviointien mukaan tarvitaan. Useissa haastatteluissa tuotiin esiin odotuksia, jotka liittyivät omaan tai alaisten palkkaukseen sen jälkeen, kun järjestelmä oli otettu käyttöön. Muutamissa haastatteluissa viitattiin useaan kertaan oman position alhaisuuteen ja saatuun vertailutietoon, jonka mukaan oma palkka on muutamia kymmeniä prosentteja keskimääräistä alhaisempi. Tällainen tieto oli saanut henkilöt odottamaan automaattisesti korjausta palkkaukseen sekä myös epäilemään oman tehtävänsä pisteytystä ja he olivatkin erittäin pettyneitä, kun minkäänlaisiin toimiin ei oltu ryhdytty.*

*Haastateltujen joukossa ja heidän lähipiirissään oli myös henkilöitä, joille oli HAY-pisteytysten jälkeen kerrottu, että heidän palkkansa ei tule enää talossa nousemaan, ellei tehtävissä tapahdu merkittäviä muutoksia. Yleinen käsitys oli, että tällaisissa tapauksissa henkilöt ymmärtävät asian ja sen perustelut suhteellisen hyvin. Keskusteluissa viitattiin myös siihen, että työn tekemisen motivaatio ei liity enää rahaan palkan ollessa selvästi hyvä, jolloin palkkakehityksen pysähtymisellä ei ole niin suurta merkitystä. Niiden joukossa, joilla ei ollut omakohtaisia kokemuksia tällaisesta tilanteesta suhtauduttiin kuitenkin huomattavasti kriittisemmin palkannousumahdollisuuksien tyrehtymiseen. Kaikki haastatellut ymmärsivät kyllä tehtävän vaativuuteen liittyvän palkanperusteen, mutta korotusmahdollisuuksien eväämiseen suhtauduttiin kuitenkin varovaisen negatiivisesti.*

*Haastatteluiden yhteydessä puhuttiin myös siitä, saako palkkaa alentaa ja jos saa, missä tilanteessa. Haastatellut kokivat puuttumisen niin sanottuihin ylipalkkoihin erittäin hankalaksi eikä palkkoja yleensä ole lähdetty leikkaamaan, vaikka työtehtävät vaihtuisivat tai palkka muuten osoittautuisi HAY-järjestelmän mukaan liian suureksi. Palkkojen korjaamisessa tosin löytyi suuriakin toiminto- sekä esimieskohtaisia menettelytapaaeroja.*



*" Reiluahan olisi jos olisi aina mahdollisuus maksaa ja olisi kehittyvä palkkaus. Jos tehtävä muuttuu semmoiseksi, että siinä ei ole niin paljoa vaativuuden piirteitä tai kriteerejä kuin aikaisemmin, niin silloin se siihen kuuluu myöskin se palkan pudotus. Mutta miten reilua se sitten on, reiluna mä en sitä pidä yksilön kohdalla. Jos palkka ei nousisi... Kyllähän ilman muuta se, että jos palkkauksen kehitys pysähtyy niin onhan se vakava tilanne. Kyllä mä veikkaan, että se vaikuttaisi ihmisten kiinnostukseen tätä yhtiötä kohtaan tulevaisuudessa. "*

*Informantti 1*

*Haastatellut olivat hyvin yksimielisiä siitä, että periaatteessa vähemmän vaativiin työtehtäviin siirtyminen on pätevä palkan alentamisen peruste mutta käytännössä sitä on vaikea hyväksyä, eikä palkan alentamista nähtykään järkevänä toimenpiteenä ainakaan yht'äkkisesti. Esimerkiksi henkilön lähestyessä eläkeikää ja siirtyessä jo työtehtävissäkin enemmän taustalle, palkan alentaminen katsottiin liian rajuksi toimenpiteeksi. Palkan sopeuttaminen uuteen työtilanteeseen pidemmällä aikavälillä sai kuitenkin jonkin verran kannatusta. Henkilöt, jotka hyväksyivät palkkakehityksen pysähtymisen, suhtautuivat hekin erittäin kriittisesti palkan alentamiseen. Eräs haastatelluista totesi, ettei enää olisi ollut kolmeen vuoteen täällä töissä jos palkkaa olisi hay-arvioinnin jälkeen lähdetty laskemaan. Samanaikaisesti haastatellut kertoivat myös tapauksista, joissa palkkaa on todella alennettu HAY-järjestelmän käyttöönoton myötä. Tämä nähtiin erittäin negatiivisena, työmotivaatiota heikentävänä toimena, joka vaikuttaa sekä työsuoritukseen että työssä viihtymiseen. Entistä pahemman tilanteesta tekee asiasta puhuneiden mukaan se, että samanaikaisesti ei ole näyttöä palkankorotuksista. HAY-järjestelmä näyttäytyy heidän mukaansa helposti vain palkanalennuksiin ja palkankorotusten lykkäämiseen tähtäävänä mekanismina.*

*Ylempien toimihenkilöiden keskuudessa ei selvästikään ole riittävästi faktoihin pohjautuvaa tietoa siitä, miten HAY-järjestelmä on vaikuttanut palkkoihin. Yleinen käsitys tuntui olevan, ettei palkankorotuksia juuri ole tapahtunut eikä moni uskonut myöskään palkanalennuksiin. Palkkavaikutuksista kuten niin monesta muustakin järjestelmään liittyvästä seikasta pitäisi pysytä kertomaan rehellisesti. Kun riittävän*

yksityiskohtaista, koko yrityksen kattavaa tietoa ei ole tarjolla, perustuvat ihmisten mielipiteet tietoihin omasta lähiympäristöstä ja kuultuihin huhuihin.

Palkan kokeminen oman arvon mittarina liittyy keskeisesti palkassa tapahtuviin muutoksiin. Henkilöiden arvottaessa itseään palkan kautta, palkan alentamisen seuraukset täytyy ottaa huomioon kun palkan leikkaamista suunnitellaan. Käytännöt palkan alentamisen ja jäädyttämisen kohdalla olivat haastatteluiden perusteella moninaiset. Joissain tapauksissa HAY-arviointi oli haastateltujen mukaan ollut perusteena palkan alenemiselle, toisissa palkka oli arvioinnin perusteella vain jäädytetty. Jos yrityksessä on käytäntönä, että palkkaa voidaan tiputtaa tehtäväärvioinnin tai pätevyysarvioinnin perusteella, tulee tämän käytännön ehdottomasti olla yhtenäinen kaikissa toiminnoissa, kaikkien henkilöiden kohdalla.



## 8 TOIMIVAN PALKITSEMISEN TAVOITTEITA

Tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä palkitsemisen tavoitteista kolmeen HAY-järjestelmän toteutumisen kannalta keskeisimpään: oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvon edistämiseen ja motivointiin. Samalla kartoitettiin myös henkilöiden näkemyksiä palkkauksen perusteista eli sitä, mistä heitä heidän oman näkemyksensä mukaan tulisi palkita ja mihin palkkauksen pitäisi perustua.

Työministeriön Työolobarometriin (2006, 79) on kerätty tietoja palkansaajien käsityksistä omasta palkkausjärjestelmästä. Useimmin palkkausjärjestelmä arvioitiin ymmärrettäväksi (erittäin tai melko 67%) ja oikeudenmukaiseksi (65%). Häntäpään paikkoja pitivät järjestelmän kannustavuus (45%) ja oikeista asioista palkitseminen (47%). Miesten ja naisten välillä ei järjestyksessä ollut merkittäviä eroja, mutta miehet suhtautuvat palkkaukseensa yleisesti ottaen naisia positiivisemmin kaikilla arvioituilla osa-alueilla. Merkittävimmät erot sukupuolten välisissä arvioissa löytyvät palkkauksen kilpailukykyisyyden, tasa-arvon edistämisen ja oikeudenmukaisuuden kohdalla. Eroja tarkastellessa tulee huomioida julkisensektorin naisvaltaisuus. Kuten todettua, yksityisellä sektorilla on käytössä enemmän monipuolisia ja uudistuneita palkkausjärjestelmiä kuin julkisella.

Uudentyyppisillä palkkausjärjestelmillä, joissa palkkauksen perusta on työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arvioinnissa, voidaan merkittävästi vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja palkkatasa-arvoon miesten ja naisten välillä. Laajemmassa mittakaavassa tilastollisten palkkaerojen poistamiseen Suomessa ei kuitenkaan päästä vain palkkausjärjestelmiä uudistamalla, sillä suuri osa eroista selittyy miesten ja naisten sijoittumisella erilaisiin työtehtäviin ja eri sektoreille. (Lahti ym. 2004, 29)

HAY-järjestelmän käyttöönotto on henkilöstöpäällikkö Mattilan mukaan selvästi lisännyt palkkauksen tasa-arvoisuutta Valiossa. Palkkaukselle on saatu selvät perusteet niin, ettei palkoista voida ylempien toimihenkilöidenkään kohdalla sopia täysin vapaasti. Aikaisemmin palkankorotuksen on saanut helpoimmin se, joka on

ottanut asian esiin. Tässä miehet ovat olleet keskimäärin naisia aktiivisempia. Vaikka henkilöiden vanhat palkkataustat vielä näkyvät myös HAY-järjestelmän palkkoissa, tasoittuu tilanne ajan myötä ja ali- sekä ylipalkkaus saadaan kuriin.

*"Ehkä tossa vielä yksi suuri ongelma on se, että toivoisin aina, että asiat on rehellisiä ja läpinäkyviä. Toi on kuitenkin vähän sellaista, että mulla on täällä piilossa lista ja tota... sä oot .. sä oot ihan haarukassa tässä indeksissä. Jos haarukka on 80-120 ja mä nään että tää mun hyvä ihminen on 84 niin ... sä oot ihan haarukassa. Ne tietää, että jos sä oot ammattilainen niin sun pitää olla yli sadan." Informantti 3*

*Keskusteltaessa siitä, millaisin perustein ihmisiä pitäisi palkita ja mikä palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää, toistui kaikissa haastatteluissa sama teema. Avoimuuden nähtiin olevan pohja kaikelle muulle onnistuneessa palkitsemisjärjestelmässä ja sen käytössä. Tämän tutkimuksen kantavien teemojen tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja motivoinnin ajateltiin olevan mahdollisia toteutua vain, jos järjestelmä sinänsä ja sen perusteet ovat kaikkien ymmärrettävissä ja niistä kerrotaan mahdollisimman avoimesti. Avoimuuden lisäämisen ohella painotettiin jälleen resurssoinnin merkitystä: järjestelmän piirissä täytyy pystyä käyttämään rahaa, jotta oikeudenmukaisuus on turvattu saatikaan, jos halutaan edes lyhyellä tähtäimellä vaikuttaa motivaatioon. Vasta resurssoinnin ja avoimen tiedotuksen myötä ihmiset voivat itse todeta, miten järjestelmä on todella vaikuttanut palkkaukseen.*

Ylempien toimihenkilöiden kohdalla myös palkitsemista suunniteltaessa on hyvä muistaa se, että heillä on yleensä muita työntekijöitä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Heidän tehtävissään korostuvat asiantuntijuus, vapaus sekä vastuu. On luonnollista, että he arvioivat myös omaa palkitsemistaan kriittisesti ja haluavat itse tehdä johtopäätöksiä palkitsemisen tavoitteiden toteutumisesta.



## 8.1 Tasa-arvo

Tasa-arvolaki velvoittaa yrityksiä tekemään tasa-arvosuunnitelman, jossa mm. selvitetään työpaikan tasa-arvotilannetta sisältäen esimerkiksi palkkakartoituksen. Palkkatasa-arvon edistämiseksi tärkeimpiä toimia ovat luonnollisesti suoraan palkkaukseen liittyvät toimenpiteet mutta mm. naisten urakehitystä tukevilla toimilla voidaan vaikuttaa myös palkkauksen eroihin. Samapalkkaisuutta voivat edistää kaikki tasa-arvon toteutumisen eteen tehdyt toimenpiteet suorasti tai epäsuorasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 23) Useat sukupuolistavat käytännöt liittyvät jokapäiväisiin tottumuksiin ja menettelyihin ja ovat siten lähes näkymättömiä. Kaikissa teollisuusmaissa naiset ovat kuitenkin miehiä heikommin palkattuja eikä tähän epäkohtaan ole voitu vaikuttaa edes samapalkkaisuuslain avulla. (Lahti 2005; ks. Vartiainen & Kauhanen 2005, 108)

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä tuo ehdotuksessaan naisten ja miesten samapalkkaisuutta edistäväksi ohjelmaksi esiin palkkaukseen liittyvät epäkohdat myös osana yritysten yhteiskuntavastuuta. Hyvät toimintatavat ja vastuullisuus suhteessa omaan henkilöstöön sekä tasa-arvon toteutumisesta huolehtiminen ovat avaintavoitteita yhteiskuntavastuun saralla. Tavoitteeksi työryhmä onkin asettanut, että yritysten yhteiskuntavastuun ohjelmiin liitettäisiin myös sukupuolten tasa-arvon ja samapalkkaisuuden näkökulma. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 27)

Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämiseksi tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä tavoitteita. Samapalkkaisuusvaatimus (”sama palkka samasta ja saman arvoisesta työstä”) on nykyään Suomessa lainsäädännön nojalla turvattu. Jokaisella on oikeus vaatia samaa palkkaa samasta tai samanarvoisesta työstä. (Nummijärvi 2004, 17) Naisten ja miesten palkkaerot ovat kuitenkin edelleen huomattavia, vaikka Suomessa naiset ovat olleet aktiivisesti mukana työelämässä jo pitkään. Palkkaeroja pidetäänkin selkeimpänä merkinä työelämässä vallitsevasta sukupuolten välisestä epätasa-arvosta. Toisaalta useat saatavilla olevat tiedot, kuten koulutus, työssäoloaika sekä kokopäivätyön tekeminen eivät enää ole sukupuolisidonnaisia toisin sanoen naisten ja miesten välillä ei löydetä tilastollista eroa. (Nummijärvi 2004, 16) Vaikka

työmarkkinoiden segregoitumista käytetään yleisesti selittämässä miesten ja naisten palkkaeroja eri ammateissa, vaihtelee palkkauksessa havaittujen erojen suuruus tilastojen välillä merkittävästikin. On siis erittäin vaikea sanoa mitään todellisista palkkaeroista palkkatasa-arvon tavoitteen kannalta. Palkkatasa-arvon toteutumisen seurannassa tulisikin ensin olla selvillä millaisia mittareita seurataan ja mitkä termit sopivat kuvaamaan ilmiötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 22)

Sukupuolten välisiä palkkaeroja tarkasteltaessa on huomattava palkkajärjestelmien vahvistama palkkauksen rakenteellinen eriäväisyys. Naisvaltaiset alat ovat miesten kansoittamia aloja heikommin palkattuja ja eri alojen sisällä pääasiassa naisten hoitamat tehtävät kuuluvat alempiin vaativuus- ja palkkaluokkiin. Miesten keskipalkat ovat korkeampia niin miesten kuin naistenkin kansoittamissa ammateissa. Anttalaisen mukaan (1994; ks. Nummijärvi 2004, 21) naisten ja miesten palkkaukseen sopivat seuraavat neljä nyrkkisääntöä: naisen palkka on miehen palkkaa pienempi, naisen palkka nousee vasta akateemisen koulutuksen myötä ammattikoulutuksen saaneiden miesten palkkojen ohi, seitsemän kymmenestä naisesta jää sellaisen palkkarajan alapuolelle, jonka seitsemän kymmenestä miehestä ylittää ja lopuksi naisten palkan nousu jää parhaimmillaankin keskimäärin sille tasolle, josta miesten palkkahaitari lähtee nousuun. (Nummijärvi 2004, 21-22)

Konsulttiyritys Universumin tutkimuksen mukaan ero akateemisesti koulutettujen naisten ja miesten palkkauksessa on selvä jo uran alussa. Keskimäärin neljä vuotta työelämässä olleet ekonomi- ja insinöörinaiset ansaitsevat kuussa noin 480 euroa vähemmän kuin miespuoliset kollegansa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös palkkatoiveita työpaikkaa vaihdettaessa: naiset pyytäsivät keskimäärin 419 euroa ja miehet 435 euroa nykyistä enemmän. Tutkimukseen vastanneiden mielestä kolme tärkeintä asiaa, mitä työnantaja voi tarjota, olivat hyvä palkka, vaihtelevat työtehtävät sekä haasteellisuus ja joustavuus työn tekemisessä. Henkilöstökonsultointiyritys MPS:n asiakkuusjohtaja Toni Koskinen kommentoi tutkimuksen tuloksia Helsingin Sanomissa 14.10.2006 mm. sanomalla, että naisten kannattaisi ennen palkkaneuvotteluja selvittää etukäteen nimenomaan samoissa tehtävissä olevien



miesten palkkoja ja määritellä palkkatoiveensa niiden mukaan. (Pulkkinen, HS 14.10.2006)

Naisten palkkauksessa on pääasiassa kahdentyyppisiä ongelmia: matalapalkkaisuuteen ja palkkaeriarvoisuuteen tai –syrjintään liittyviä. Molemmat ovat sukupuolisidonnaisia ilmiöitä, ensimmäinen tosiasiallisesti ja jälkimmäinen käsitteellisesti. Palkkasyrjintään voi törmätä alasta, tehtävästä tai asemasta riippumatta. (Nummijärvi 2004, 22) Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä on suosituksessaan naisten ja miesten samapalkkaisuutta edistäväksi ohjelmaksi listannut kolme tekijää, jotka huomioiden palkkatasa-arvoa voidaan parhaiten edistää. Ensinnäkin palkkausjärjestelmät tulisi pitää ajan tasalla sekä vanhentuneita järjestelmiä uudistaa. Toiseksi, kaikkien palkan osien tulisi olla syrjimättömiä ja kolmanneksi yritys- ja työpaikkatasolla tulisi paneutua järjestelmien soveltamiseen ja pitää huolta niiden toimivuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 14) Eyraudin mukaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös näennäisesti tasa-arvoisiin käytäntöihin. Tällaisiksi hän mainitsee mm. erilaiset palvelusvuosiin tai senioriasemaan liittyvät palkan lisät. Hän näkee tällaiset lisät epäsuorana syrjintänä, sillä naisten urasta muodostuu selvästi miehiä helpommin katkonainen. (Eyraud 1993, 43)

Tutkimuksissa on huomattu, että miehet ja naiset käyttävät erilaista terminologiaa kuvatessaan työtään naisten ollessa huomattavasti miehiä vaatimattomampia, mikä vaikuttaa jopa tehtäväkuvauksiin ja sitä kautta uusien palkkausjärjestelmien tuottamiin palkkauksen perusteisiin. Valmiiden arviointikriteerien etu on se, että ne standardisoivat arviointia, mutta tutkimukset osoittavat myös, että useissa kriteeristöissä korostuvat miehisinä pidetyt ominaisuudet. (Eyraud 1993, 38) Vaikka pääosa palkasta perustuisikin mahdollisimman objektiiviseen ja standardoituun työn vaativuuden kuvaukseen, ongelmia saattaa silti esiintyä naisvaltaisissa tehtävissä tai osastoilla. (Eyraud 1993, 40)

Valiossa on tehty tasa-arvosuunnitelma, jonka toteuttamisessa vastuu on työnantajalla sekä kaikilla esimiehillä. Tasa-arvosuunnitelmassa tavoitteiksi on

nimetty mm. tasa-arvon edistäminen, sekä naisten että miesten hakeutuminen avoinna oleviin tehtäviin, tasapuolinen sijoittuminen eri tehtäviin sukupuolesta riippumatta ja yhtäläiset mahdollisuudet uraan, työolojen kehittäminen sekä miehille että naisille sopiviksi ja tasa-arvon edistäminen työ-ehdoissa, etenkin palkkauksessa. Toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on listattu työhönoton, urakehityksen ja koulutuksen, palkitsemisen ja työsuhteen ehtojen, työolojen ja pelisääntöjen, työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja tiedotuksen sekä seurannan osalta.

(Intranet Weeti, Henkilöstöasiat)

*” Siltä suppealta näkökulmalta, mistä mä kattelen, niin ei siinä musta mitään hirveän isoa ongelmaa kyllä ole. Ei tää oo semmonen, että se olisi automaattisesti täydellinen este, että et pääse mihinkään jos olet nainen.”*  
Informantti 9

*Suurin osa haastatelluista arveli, että naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutuu Valiossa hyvin. Mielenpitoet eivät kuitenkaan olleet kovin vahvoja tai faktoihin perustuvia vaan kyse oli enemmän ihmisten mielikuvista. Etenkin moni mies ei nähnyt tasa-arvoon liittyviä asioita akuutteina vaan totesi nuorempien sukupolvien pitävän tasa-arvoa jo niin itsestään selvänä, ettei sukupuoleen kiinnitetä enää huomiota.*

*Useammat mainitsivat mielenpitojensa perusteiksi omien kokemustensa lisäksi kesällä Weetissä ilmestyneen henkilöstöjohtajan katsauksen, jossa naisten euron kerrottiin olevan Valiossa 94 senttiä. Vaikka tasa-arvoon ja naisten ja miesten välisiin palkkauseroihin ei vastaajien mielestä liittynyt suuria ongelmia, totesi valtaosa kuitenkin naisten palkkatason olevan miehiä alempana. HAY-järjestelmään siirtymisen koettiin vaikuttaneen sukupuolien väliseen palkkatasa-arvoon vain vähän tai ei ollenkaan. HAY-järjestelmän hyväksi puoleksi mainittiin tässäkin yhteydessä tehtävääarviointien tuoma objektiivisempi ja entistä selvempiin kriteereihin nojaava palkan perusta. Tehtäväpisteytykseen perustuvan palkkauksen nähtiin edesauttavan*



sekä sukupuolten, että sukupolvien välisen palkkauksen tasa-arvoisuutta. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että tällaisella menettelyllä on saatu automaattisesti tasattua palkkahaitaria. Palkkakuopassa ovat haastattelujen mukaan usein olleet juuri naiset, vaikka myös miesten hoitamissa tehtävissä on löydetty alipalkattuja henkilöitä.

Eräs haastatelluista noussut huomionarvoinen seikka oli naisvaltaisten ryhmien tai toimintojen palkkauksen kehitys. Haastatteluiden perusteella voidaan epäillä, onko HAY-järjestelmällä pystytty nostamaan naisvaltaisten tehtävien tai toimintojen palkkatasoja miesten vastaavalle tasolla. HAY:n vaikutus näkyyneen yksittäisten naisten tai miesten kohdalla, jotka ovat olleet muihin samassa tehtävässä toimiviin verrattessa alipalkattuja, mutta on epäselvää, miten naisvaltaisten tehtävien palkkaus on muuttunut suhteessa muihin, etenkin eri toimintojen välillä.

Keskusteluissa tuli esiin esimiesten suuri rooli tasa-arvon takaamisessa. Eräs haastateltava totesi, että ilman HAY-järjestelmääkin esimies näkee kyllä palkkauksen mahdollisen epätasa-arvoisuuden mutta viimeistään HAY tuo sen esiin. Tärkeää olisi perehtyä siihen, minkä takia henkilö on muihin verrattuna huonommassa asemassa ja tarvittaessa korjata tilanne. Eräs haastateltava tosin totesi esimiehen voivan käyttää valtaansa palkan nostamisessa tai nostamatta jättämisessä, oli HAY-järjestelmää tai ei.

"Kaikille sama palkka, myös miehille." Informantti 5

Haastateltujen käsitykset siitä, kuinka paljon palkkausjärjestelmällä voitaisiin vaikuttaa tasa-arvo kysymyksiin, erosivat toisistaan jonkun verran. Joidenkin mielestä palkkausjärjestelmällä ei alimpien palkkojen tasaamisen lisäksi voida vaikuttaa. Suurin osa satoi palkkausjärjestelmän kautta tapahtuvan tasa-arvon edistämisen muihin käytössä oleviin keinoihin, kuten tehtäväkiertoon, naisten urakehityksen tukemiseen ja tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseen. Etenkin naisvastaajista usea toi esiin Valiossa tehdyn tasa-arvosuunnitelman. Suunnitelman todellisia vaikutuksia ja muutamat kuitenkin epäilivät.

*Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että miehet ylenevät organisaatiossa helpommin. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että naiset eivät hakeudu vaativampiin tehtäviin mutta myös siitä, ettei heitä valita. Tällaiseen epätasa-arvoisuuteen ei voida vain palkkauksen keinoilla puuttua vaan huomiota tulisi kiinnittää naisten todellisiin mahdollisuuksiin edetä organisaatiossa. Tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseksi ylimmän johdon panostus ja avoin sekä jatkuva tavoitteiden seuranta nähtiin keskeisimpinä onnistumisen edellytyksinä. Palkkauksen erojen miesten ja naisten välillä ajateltiin kasvavan mitä ylemmäs organisaatiossa nousta, mutta naiseutta ei kukaan vastaajista nähnyt uralla etenemisen esteenä Valiossa. Eräs haastatelluista tosin totesi, että vaikka naisilla on samat mahdollisuudet kuin miehillä, ei toimitusjohtajaksi tulla valitsemaan naista niin kauan kuin vanhempi maidontuottajienpolvi on vallassa.*

*Keskusteltaessa naisten ja miesten palkkakehityksen eroista ja HAY-järjestelmän mahdollisista vaikutuksista esiin tuli muutamassa haastattelussa myös naisten pätkittäisempien urapolkujen merkitys henkilökohtaisen kompetenssin kehittämisessä. Eräs vastaaja toi esiin sen, että kun nainen on esimerkiksi äitiyslomien takia poissa työelämästä pidempiä aikoja, ei hänen kompetenssinsa kehity kuten miehen, jonka työura ei katkea. Jos naisten alemman palkkauksen taustalta löytyy työuran katkonaisuuteen liittyviä syitä, tätä voidaan tällöin joidenkin käsitysten mukaan pitää oikeudenmukaisena ratkaisun. Toisaalta esitettiin myös näkemyksiä siitä, kuinka ihmisten kompetenssi kehittyy eri nopeudella. Poissaolojen, oli niitä sitten miehillä tai naisilla, ei siis voitaisi suoraviivaisesti katsoa hidastavan henkilön kompetenssin kehitystä.*

On erittäin positiivista, ettei haastateltujen mielestä sukupuolella juuri ole merkitystä palkkatasa-arvon tai muunkaan yhdenvertaisuuden toteutumisessa Valiossa. Palkitsemisen keinoin onkin luultavasti vain vähän tehtävissä naisten palkkauksen nostamisessa miesten tasolle. Henkilöstöjohtajan katsaus, johon moni haastateltu viittasi, ei kuitenkaan anna kovin tyhjentävää tietoa tasa-arvon todellisesta tilasta. Naisten alhaisemman palkkauksen syyksi annetaan katsauksessa naisten



sijoittuminen eri työtehtäviin miesten määrän ollessa suurempi mm. johto-, esimies- ja erityisasiantuntijatehtävissä. Sijoittumisen kohdalla voidaan pohtia myös sijoittamisen merkitystä. Tasa-arvon ja naisten uramahdollisuuksien parantamisessa palkkaus on kuitenkin vain yksi, Valion kohdalla suhteellisen pieni tekijä. Naisten urapolkuihin ja mahdollisuuksiin organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota ensisijaisesti muiden, vaikuttavampien keinojen kautta. Kompetenssin kehityksen ajatuksellinen sitominen pitkiin poissaoloihin pitäisi ottaa myös selvitykseen, jotta yrityksessä on yhtenäinen linja siitä, miten kompetenssin kehittyminen käsitetään.

Vaikka HAY-järjestelmällä olisi saatu yksittäisiä henkilöitä pois palkkakuopasta, tulee huomiota kiinnittää myös siihen, miten toimintojen palkkataso kehittyy ja tarvitaanko toimintojen tasolla korjaavia liikkeitä. Tasa-arvosuunnitelma on vasta lanseerattu, joten ensimmäinen tilannekatsaus saadaan keväällä 2007. Tasa-arvosuunnitelman uskottavuuden kannalta on eiryisen tärkeää, että sen puitteissa on esittää myös todellisia tuloksia. Näitä käytännön toimia ja tavoitteiden saavuttamista peräänkuulutettiin haastatteluissa jo nyt.

## 8.2 Oikeudenmukaisuus

Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttaa yksilön toimintaa, tehokkuuteen ja asenteisiin. Oikeudenmukaisuuden tunne tulee esiin vahvasti myös palkitsemisen kohdalla mietittäessä miten palkka ja palkkiot tulisi jakaa. Kokemukseen oikeudenmukaisesta palkitsemisesta vaikuttaa se, miten paljon jaetaan, kenelle jaetaan ja miten ja kuinka päätökset näissä asioissa ovat syntyneet (Folger & Konowsky 1989; ks. Rantamäki ym. 2006, 25)

Vaikka palkasta ei puhuttaisi työpaikalla, on ihmisillä yleensä jonkinlainen tietämys muiden palkkatasosta. Oma palkkausta vertaillaan lähipiirissä ja usein muiden palkkaus koetaan paremmaksi. Oikeudenmukaisuuden kokemuksesta on selitetty erilaisin teorioin. Tasasuhtateorian mukaan vertailemme omaa panostamme ja

palkkiotamme samassa tilanteessa oleviin henkilöihin. Kokemus liian pienestä palkkiosta johtaa työtehon laskuun ja ajatus liian suuresta palkkiosta syyllisyyteen. Toinen tapa arvioida palkitsemisen oikeudenmukaisuutta pohjautuu erilaisiin sääntöihin. Jakosääntöinä voidaan käyttää mm. seuraavia ohjeita: parhaalle annetaan suurin osa, palkkio maksetaan panoksen (esimerkiksi käytetty aika) mukaan, palkkio jaetaan tasan kaikille tai tarpeen mukaan niin, että ne, joilla on suurin tarve saavat eniten. (Rantamäki ym. 2006, 25-26) Tasasuhtakäsitys vastaa monen havaintoja ihmisen arkisesta käyttäytymisestä ja on siksi suosittu. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten perusteella ihminen voi muuttaa omaa panostaan tai tulostaan, perustella tilanteen itselleen jollain muulla tavalla, vaihtaa vertailutapaa tai hylätä koko tilanteen esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 25-26)

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat myös organisaation toimiala ja yhteiskunnalliset trendit, sillä henkilöstön odotukset ja arvostukset muotoutuvat niiden mukaan. Tällä hetkellä palkitsemisessa panostetaan perusasioihin, kuten työterveyshuoltoon ja liikunnan tukemiseen. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta punnittaessa on muistettava, että rahallisen palkitsemisen vertailu on ylivoimaisesti helpointa. Työolosuhteiden, toimintatapojen tai henkisen työhyvinvoinnin arvottaminen on huomattavasti hankalampaa. (Rantamäki ym. 2006, 27)

Keskeinen palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttava tekijä on työntekijän käsitys omasta palkastaan suhteessa muiden palkkoihin. Yksittäisen henkilön palkitseminen ja siitä sopiminen vaikuttaa myös muiden työsuoritukseen. Tällöin kyseessä on käsitys niin sanotusta sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, jonka peruskysymyksiä ovat millä perusteella, missä tapauksissa ja missä määrin ihmisiä voidaan kohdella eri tavoin. (Nummijärvi 2004, 14-15)

Oikeudenmukaisten menettelytapojen osalta esimies ja yrityksen johto ovat avainasemassa. Henkilöstön on helpompi hyväksyä itselleen epäedullisetkin ratkaisut, jos he luottavat siihen, että päätöksenteossa on menetelty reilusti. Oikeudenmukaisilla menettelytavoilla saadaan yksilö asettamaan yhteisön etu omansa edelle. Lopputuloksen ohella onkin syytä huomioida prosessin vaikutus



oikeudenmukaisuuden kokemukseen, sillä henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä ja hyväksyntää, sekä sitouttaa ihmisiä palkkausjärjestelmään ja auttaa omaksumaan sen paremmin. (Rantamäki ym. 2006, 27-28)

*Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että HAY-järjestelmä on vienyt ajatusta oikeudenmukaisesti palkkauksesta oikeaan suuntaan. Tämä mielipide perustui samalle ajatukselle kuin sukupuolten välisen tasa-arvonkin kohdalla.*

*Oikeudenmukaisen palkkauksen toteutumisessa ja toteuttamisessa nähtiin olevan ongelmia niin henkilöiden kuin toimintojen välillä sekä myös vertailtaessa Valion palkkatasoa muihin yrityksiin. Henkilötasolla suurimmaksi ongelmaksi nostettiin pitkien valiourien myötä syntyneet palkkahistoriat. Joidenkin kohdalla palkka on kehittynyt edellisten esimiesten ja työtehtävien johdosta hyvinkin korkeaksi. Toiminnoissa, joissa linja on ollut tiukempi ja palkan alennuksiakin on toteutettu, koettiin, että tämän takia on jouduttu epäoikeudenmukaiseen asemaan suhteessa muihin toimintoihin. Tilanne koetaan hyvin painostavaksi ja kestäättömäksi ja sillä kerrottiin olevan jo vaikutusta tehtäväkierron toteutumiseen sekä Terve organisaatio-kyselyn tuloksiin.*

*Palkkahistorioiden vaikutuksen ajateltiin katoavan vähitellen, kun pitkään talossa olleet jäävät eläkkeelle. Uusia henkilöitä rekrytoitaessa nähtiin tärkeäksi, että HAY:n periaatteista pidetään tiukasti kiinni, jottei vääristymiä pääse jälleen syntymään. Haastateltujen joukossa oli muutamia, jotka oli rekrytoitu talon ulkopuolelta suoraan HAY-järjestelmän piiriin. Heidän mukaansa palkkausjärjestelmän olemassa ololla ei ollut merkitystä työpaikkaa koskevassa päätöksenteossa. Heille oli selvää, minkälaista palkkatasoa kyseisissä tehtävissä saattoi odottaa ja he olivat myös selvittäneet palkkatasoa itse omien verkostojensa kautta. Heidän saamansa palkkatarjous vastasi käsitystä käyvästä palkasta, eikä suuria palkkaneuvotteluja tarvinnut käydä.*

*"Ok, joku järjestelmä on hyvä olla. Sen pitää olla mahdollisimman hyvin viestitty ja sillä tavalla avoin, että ihmiset ymmärtää sen. Se on se yksi lähtökohta sille järjestelmälle. Sen pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja johdonmukainen, eikä se saa teettää esimiehillä hirveesti hommia." Informantti 2*

*Haastatelluista valtaosa painotti ulkopuolisen vertailun tärkeyttä ja näki sen mahdollistumisen yhdeksi HAY-järjestelmän hyvistä puolista. Vertailukohtien valinta herätti kuitenkin paljon kysymyksiä ja epäilyjä. Kenelläkään ei ollut tietoa siitä, miten palkkavertailuja toteutetaan ja minkälaisiin yrityksiin ja tehtäviin Valion palkkoja verrataan. Keskusteluissa tuli selvästi ilmi, että relevantin ulkopuolisen palkkavertailutiedon saaminen oli monille sisäistä vertailua tärkeämpää. Haastatelluista valtaosa kaipasi kuitenkin tarkempaa tietoa siitä, minkälaisissa tehtävissä oleviin esimerkiksi omaa palkkaa verrataan. Tätä tiedontarvetta perusteltiin sillä, että tehtävänimike harvoin kertoo koko totuutta ja esimerkiksi ostotai tuotepäällikön tehtäviä on hyvin monenkokoisissa organisaatioissa vaihtelevilla vastualueilla.*

*Samoista syistä palkkavertailu talon sisällä koettiin hankalaksi. Ylemmät toimihenkilöt ovat sijoittuneet niin monenlaisiin esimies- ja asiantuntijatehtäviin, että suurin osa haastatelluista epäili, miten palkkatasoja voidaan ylipäätään vertailla. Millä kriteereillä voidaan määrittää saman vaatimustason työtehtäviä toimintojen sisällä saatikaan sitten toimintojen välillä? Esiin tuli myös toimintojen sisäisenä ongelmana se, että tiettyä tehtävää saattaa hoitaa vain yksi tai muutamia henkilöitä, jolloin esimiehen on vaikea löytää vertailupohjaa pisteytyksille.*



*” Tässä on just se, että me ei tiedetä miten ne rajat menee. Ei sillä oo käytännössä mitään merkitystä kun me ei tiedetä niitä rajoja. Jos mä en tiedä, että mun tehtävässä se palkkahaitari on, sanotaan kolmesta neljään tonniin ja siihen kompetenssi päälle. Niinhän se pitäisi sanoa, niin sitten sillä on jotain merkitystä. Koska vaikka niitä pisteytetään, niin ei sillä oon mulle mitään käytännön merkitystä kun mä en tiedä mitkä ne rajat on ja missä kohtaa mä oon siinä menossa.” Informantti 7*

*Tärkeäksi koettiin myös tieto juuri oman tehtävän palkkauksesta tai palkkahaarukasta, ei vain yleisistä keskiarvoista. Pärjäämistä yritysten välisessä palkkavertailussa pidettiin tärkeänä paitsi oman, kilpailukykyisen palkan varmistamiseksi, myös uusien osajien houkuttelemiseksi taloon. Palkkojen todellisesta kilpailukykyvystä oli kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä eri henkilöiden välillä. Huomattavaa kuitenkin oli, että epäilyt palkkojen keskivertoa huonommasta tasosta kohdistuivat vain muutamaa toimintoon.*

*Yhtenä suurimmista epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajista esiin nousivat juuri toimintojen väliset erot HAY-järjestelmän toteuttamisessa. Arvioinnin tarkkuus ja tiukkuus tuntuivat vaihtelevan hyvin paljon toimintojen välillä ja muutamien haastateltavien mielestä juuri tarkimmin HAY-järjestelmää noudattavat kärsivät eniten. Esille tuotiin useita esimerkkejä henkilöistä, jotka ovat kullannarvoisia ammattilaisia ja toiminnolleen korvaamattomia henkilöitä, mutta joiden HAY-indeksi on selvästi alle sadan. Indekseistä ja arvioista kuitenkin puhutaan niin toiminnoissa kuin niiden välilläkin ja tällaisissa tapauksissa esimiehet ovat kokeneet tilanteen sietämättömäksi, kun pienemmällä vastuualueella toisessa toiminnossa oleva henkilö on luokiteltu selvästi korkeammalle. Järjestelmän oikeudenmukaisuutta on silloin erittäin vaikea ymmärtää tai perustella.*

HAY-järjestelmän jatkokehittelyn ja paremman käyttöönoton kannalta on hyvin positiivista, että sen perusteita pidettiin lähtökohtaisesti oikeudenmukaisuutta edistävinä. Oikeudenmukaisuuden toteutumisen suurimpana esteenä olivat selvästi toimintojen väliset erot järjestelmän toteuttamisessa. Tämäkin huomio kielii pääasiassa sitoutumisen ja yhtenäisten toimintatapojen puutteesta.

Palkka ei voi perustua vain esimiehen subjektiiviseen arvioon vaan sille täytyy olla mahdollisimman objektiiviset perusteet, jotka saadaan HAY-järjestelmän tehtävänvaativuuden arvioinnista. Palkkauksen perusteet voivat toki löytyä muillakin tavoilla, HAY-järjestelmä on vain yksi menetelmä. Yrityksen sisällä pitää kuitenkin olla johdonmukainen eikä useampia toisiaan vastaavia järjestelmiä voida käyttää saman henkilöstöryhmän sisällä.

Henkilöille on erittäin tärkeää, että he tietävät oman asemansa myös palkan suhteen niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolisessakin vertailussa. Vain tämän tiedon pohjalta he voivat itse arvioida, onko palkkaus omalla kohdalla oikeudenmukaista. Haastatellut eivät tuoneet esiin mitään muita oikeudenmukaisuuden kriteereitä kuin tasasuhtateoriassa nimetyn omien panosten ja palkitsemisen suhteuttamisen muihin sillä erotuksella, että vertailua tehtiin samoissa tehtävissä olevien lisäksi myös jossain määrin muissa tehtävissä oleviin henkilöihin. Onkin erittäin aiheellista pohtia, miten henkilöille saadaan sopiva määrä oikeaa informaatiota, jonka perusteella he voivat tehdä vertailua oman palkkansa kohdalla sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella.

### 8.3 Motivaatio

Motivaation käsitteellä kuvataan syitä, joiden takia joku toimii tietyllä tavalla. Keskeinen kysymys on tällöin ”miksi?”. Motivaatiolla tarkoitetaan nykyään toiminnan taustalta löytyviä ärsykeitä, joiden takia ihminen toimii saavuttaakseen haluamansa tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat olla henkilö- tai ryhmäkohtaisia tai koko yhteiskuntaan vaikuttavia. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 13-15)



Motivaatiolla on ihmisten käyttäytymisen ohjaamisessa kolmenlaisia tehtäviä. Motivaatio on toimintaa aikaansaava energianlähde, se suuntaa käyttäytymistämme kohti haluttuja tavoitteita sekä säätelee käyttäytymistämme arvioidessamme prosessin aikana mm. omaa pätevyttämme ja ympäristöä. Motivaation on todettu vaikuttavan suotuisasti toiminnan intensiteettiin, henkilökohtaiseen sitoutumiseen, haasteellistenkin tehtävien valitsemiseen ja suorituksen laatuun. ( Liukkonen ym. toim. 2002, 14-15)

Palkka ja palkkiot ovat työelämään liittyviä normaaleja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Palkka tai muuten saatu palkkioluonteinen korvaus ei laske työntekijän motivaatiota ellei rahasta tule työtä kontrolloiva tekijä. Tällaisessa tilanteessa työntekijää ei enää motivoi muu kuin palkka tai palkkio. Rahalla on kuitenkin tärkeä sijansa sisäsyntyisen motivaation rinnalla, sillä harvempi tekisi nykyistä palkkatyötään vain sisäisen motivaation ajamana jos rahallinen palkitseminen poistettaisiin. (Liukkonen ym. (toim.) 2002, 148-149)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat sekä henkilö- (tai ryhmä-) että tilanneriippuvaisia, jolloin yleispäteviä vastauksia ihmisten motivaation syntyyn ei voida antaa vaan on tarpeen ymmärtää motivaation syntymisen taustoja laajemmin. Liukkosen (2002, 161) mukaan ihmisen itseohjautuvuuden taustalla on neljä perustekijää: työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen ja valinnan mahdollisuus (mm. työmenetelmissä). Hänen mukaansa itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että nämä ilmiöt muuttuvat toiminnaksi.

Itsemääräämisoikeuden on todettu olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä yksilön motivaation taustalla. Samalla on huomattu työympäristön vaikuttavan palkitsevuuteen. Kontrolloivat työympäristöt, kiire ja määräykset vähentävät ihmisten motivaatiota eivätkä näin edistä oppimista tai työstä suoriutumista. Rahalla voi olla myös symboliarvoa ja se saattaa lisätä henkilön itsearvostuksen tunnetta. ”Psykologisemmat palkinnot” kuten mahdollisuus omien kykyjen näyttämiseen

voivat kuitenkin olla rahallisia palkkioita tehokkaampia. (Salmela-aro & Nurmi 2005; ks. Vartiainen & Kauhanen 2005, 143)

Salmela-aro ja Nurmi (2005; ks. Vartiainen & Kauhanen 2005, 144-145) ehdottavat psykologisen kirjallisuuden pohjalta kolmea rahalliselle palkitsemiselle vaihtoehtoista palkitsemistapaa. He toteavat ihmisillä oleva halun nähdä itsensä ja kykynsä myönteisesti, mikä johtaa siihen, että etenkin julkista kielteistä palautetta tulisi välttää ja myönteistä palautetta antaa aina kun mahdollista. Pätevyyden kokemus ja sen käyttäminen motivoivat ihmistä. Toiseksi motivaation lähteeksi he nimeävät sosiaalisuuden ja läheisyyden, etenkin esimiehen ja lähimmän työyhteisön tuen. Autonomian ja itsemääräämisen tarvetta ei kuitenkaan pidä unohtaa sosiaalisuuden edessä. Kolmanneksi Salmela-aro ja Nurmi toteavat vielä, kuinka motivoinnissa tulisi aina ottaa huomioon henkilöiden yksilölliset erot kuten ikä ja elämäntilanne sekä erilaiset motivaation lähteet. Tärkeänä huomiona Salmela-aro ja Nurmi tuovat vielä esiin työhön sitoutumisen vaarat. He viittaavat omiin tutkimustuloksiinsa, joiden perusteella on huomattu, että juuri yksipuolisimmin työorientoituneimmilla henkilöillä ilmenee eniten työuupumusta ja muita ongelmia. Henkilöt, joille myös harrastukset ja perhe-elämä olivat tärkeitä, olivat elämäänsä muita tyytyväisempiä.

*Haastatteluissa keskusteltiin paljon työmotivaatiosta, sen syntymisestä ja siitä, miten yritys voi lisätä työntekijöiden, tässä tapauksessa ylempien toimihenkilöiden, motivaatiota. Keskusteluista nousi selkeästi esiin neljä eri teemaa, joilla nähtiin olevan merkitystä motivaatioon: työtehtävät, työympäristö, esimiestoiminta ja palkitseminen. Kolmen ensimmäisen tekijän vaikutuksesta ja tärkeydestä haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. Palkitsemisen kohdalla vastauksissa oli enemmän hajontaa, mutta erityisen merkittäviä eroja tai suuria mielipideristiriitoja ei tässäkään teemassa löytynyt.*



Kysyttäessä työmotivaatiosta kaikki haastateltavat toivat tärkeimpänä motivaation lähteenä esiin mielenkiintoiset ja mielekkäät työtehtävät sekä niiden kautta saavutetun onnistumisen ilon. Tällaisten työtehtävien sanottiin olevan sekä haastavia että monipuolisia. Useat henkilöt toivat esiin myös omien työtehtävien kytkeytymisen Valion yleisempiin tavoitteisiin ja yritystoiminnan kokonaisuuteen. Omien työtehtävien mainittiin olevan järkeviä ja merkityksellisiä vasta silloin, kun henkilö näkee niiden kautta oman toimintansa vaikutuksen liiketoiminnan kokonaisuudessa. Tehtävien ohella itsemääräämisoikeutta työn suunnittelussa ja toteutuksessa pidettiin keskeisenä työmotivaation syntymisessä. Tämä ilmeni mm. vapautena päättää omista työtehtävistä ja järjestellä työ- ja vapaa-aikaansa tilannekohtaisesti myös siviilielämän menojen mukaan. Monissa haastatteluissa tuli puheeksi koko liiketoiminnan tavoitteisiin vaikuttamisen lisäksi myös henkilöiden halu asettaa omia tavoitteita työlleen yksin tai esimiehen kanssa. Työlle sekä ulkoa päin että itse asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin erittäin voimakkaasti motivoivaksi etenkin silloin, kuin keinot ja toimet tavoitteeseen pääsyksi oli saanut määritellä itse. Haastatelluista moni mainitsi osaksi motivaatiotaan sen, että muut arvostavat kyseisiä työtehtäviä. Esillä oli muutamassa haastattelussa myös vallan ja vastuun merkitys motivaation lähteenä.

Työtehtävien ohella työympäristöä ja työilmapiiriä pidettiin keskeisinä tekijöinä motivaation säilyttämiseksi. Työympäristöstä puhuttaessa esille tuotiin lähinnä oman työporukan merkitys, mikä johtunee siitä, että työtiloja ja -välineitä pidetään itsestään selvyytensä (hygieniatekijä) eikä niihin kiinnitetä huomiota, jollei niissä ole selviä puutteita. Työyhteisöstä puhuttaessa monet puhuivat omasta tiimistä tai porukasta, jossa toimiminen oli selvästi tärkeää. Omat kokoukset, epäviralliset kahvihetket ja illanvietot sekä työhön kuulumattomatkin tilaisuudet koettiin tärkeiksi tapahtumiksi arkisen työhön liittyvän kanssakäymisen lisäksi. Monet toivoivatkin enemmän juuri epävirallisia ja vapaamuotoisia tapaamisia omien työkavereiden kanssa vaikka elokuvien tai ravintolaillan merkeissä. Etenkin esimiehet mainitsivat oman osaavan porukkinsa merkittävänä työmotivaation lisääjänä, mutta työyhteisön merkitys tuli esiin myös ei-esimiesasemassa olevia haastateltaessa. Esimiehet painottivat työyhteisön osaamisen lisäksi avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä sekä

toisten kunnioitusta. Jos esimiehille omat alaiset olivat merkittävä motivaation lähde, useimmissa haastatteluissa tuotiin esiin oman esimiehen merkitystä motivaattorina. Sekä esimiesasemassa olevat että etenkin muut kuin esimiehet mainitsivat oman esimiessuhteensa vaikuttavan työntekoon ja sen mielekkyyteen niin hyvässä kuin pahassakin.

"Mukava esimies on yks erittäin tärkeä just työssä viihtymiseen, että pysyy samassa paikassa. Tuun mun mielestä esimiehen kanssa hyvin toimeen. Se on semmonen, mikä vaikuttaa ihan jokapäiväisessä työelämässä. Työkaveritkin on ihan ok, mut suurin tekijä on kyllä se oma esimies." Informantti 7

Esimiestoiminta tuotiin keskusteluissa esiin vielä tärkeämpänä kuin muun työyhteisön merkitys. Esimiehen sanottiin motivoivan jokapäiväisessä työnteossa, pienillä asioilla. Sekä esimiehet että alaiset mainitsivat kuuntelemisen, kannustamisen ja kiittämisen keskeisimpinä toimina, joiden avulla esimies voi motivoida alaisiaan. Etenkin esimiehet itse mainitsivat myös rehellisyyden ja tasapuolisuuden tärkeiksi. Esimiehet toivat esiin kahdenlaisia esteitä tässä tehtävässään onnistumisessa: oma, vajavainen osaaminen sekä mahdollisuuksien puute. Useat esimiehet eivät kokeneet osaavansa kuunnella ja huomioida alaisiaan riittävän yksilöllisesti. Toisena negatiivisena asiana esiin tuli useassa haastattelussa resurssien puute. Moni koki, että virallisen, suoraan työhön liittyvän esimiestoiminnan lisäksi mahdollisuudet muistaa alaisia tai järjestää yhteisiä illanviettoja ynnä muuta vastaavaa ovat liian rajalliset. Jotkut haastatelluista kertoivat palkitsevansa alaisiaan hyvistä suorituksista lähes salaa ja järjestävänsä kaikessa hiljaisuudessa omalle porukalleen yhteisiä elokuvailtoja ja muita tilaisuuksia. Avoimemman toiminnan koettiin herättävän kiusallisia kysymyksiä siitä, mistä rahat näihin tilaisuuksiin ja muistamisiin tulevat. Eräs haastateltava mainitsikin, että esimiehiä motivoisi kauheasti se, jos he saisivat mahdollisuuden olla hyviä esimiehiä. Suhde omaan esimieheen on haastattelujen mukaan myös merkittävä syy pysyä talossa vaikka muualta olisi tarjottu suuripalkkaisempia töitä.



Monet esimiehet sekä alaiset toivat esiin kehityskeskusteluiden merkityksen motivoinnissa sekä esimies-alaissuhteessa. Suurin osa oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyvä foorumi keskustella työstä ja työhön liittyvistä asioista. Muutama esimies koki kehityskeskustelut vaikeiksi, etenkin silloin, kun kyse on hay-järjestelmään liittyvistä kompetenssiarvioinneista. Näiden esimiesten mielestä suhteen pitäisi perustua luottamukseen ja toisen tuntemiseen eikä siihen, että tietyin väliajoin esimies arvioi alaisensa. Tällaisella yksipuolisella arvioinnilla voidaan heidän mukaansa saada paljon pahaa aikaiseksi niin yksittäisessä ihmissuhteessa kuin työyhteisössäkin. Monet esimiehet, myös niiden joukosta, jotka kokivat kehityskeskustelut positiivisina tapahtumina, kokivat varsinaiset kompetenssiarviointit epämiellyttävinä tilanteina.

Rahallisen palkitsemisen merkitys nähtiin erilaisena kuukausipalkan ja kertaluontoisten palkkioiden osalta. Normaalilla kuukausipalkalla ei nähty olevan työmotivaation kannalta mitään merkitystä sen jälkeen, kun se omasta mielestä on oikealla tasolla. Tässä yhteydessä haastatellut puhuivat asianmukaisesta, riittävästä ja hyvästä palkasta, sekä tilanteesta, jossa palkkataso ei enää ole ongelma. Monet painottivat, että palkkaerot samassakin tehtävässä olevien kesken on helppo hyväksyä silloin, kun tietää parempipalkkaisten myös olevan erittäin hyviä tehtävissään. Haastatelluista esimiehistä useimmat painottivat sitä, että paremmille ja tehokkaammille työntekijöille on vain maksettava enemmän kuin muille. He näkivät paremman palkan olevan näissä tapauksissa yksi keino pitää ihmiset talossa. Esimiehet kritisoivat myös palkankorotusbudjettien pienuutta tai olemattomuutta ja kokivat sitä kautta, että palkkausta tai yksittäisiä bonuksia on vaikea käyttää motivoinnissa. Palkkaus voi kuitenkin olla haastateltujen mielestä hyvinkin demotivoivaa vaikka sen merkityksen motivaattorina ei koettu olevan suuri. Jos palkka on alle riittäväksi koetun tason, sen sanottiin heikentävän työmotivaatiota. Keskusteluissa kävi selvästi ilmi, että joillekin haastatelluista oma tai alaisten palkkataso oli todellinen mielipahan aihe. Palkkatason riittämättömyyteen oltiin yksittäisissä toiminnoissa tai henkilöiden kohdalla erittäin turhautuneita, sillä esimiehet ja henkilöt itse eivät kokeneet voivansa vaikuttaa tilanteeseen. Suurimmaksi ongelmaksi motivaation kannalta omaan tai alaistensa palkkaan

tyytymättömät kokivat toimintojen väliset erot palkkatasossa sekä sen, että HAY-järjestelmän logiikkaa ei ymmärretä ja sitä pidetään monimutkaisena, mikä ennestään herättää epäluuloja.

Vaikka työtehtävät ja niissä onnistuminen mainittiinkin ylivoimaisesti yleisimmäksi motivaattoriksi, tuli lähes kaikissa haastatteluissa esiin myös rahallisen palkitsemisen merkitys. Useimmat haastatellut olivat sitä mieltä, että palkankorotuksilla sinänsä on hyvin pieni ja lyhytaikainen vaikutus työmotivaatioon. Enemmän tuotiin esiin rahan merkitystä palkittaessa onnistumisista. Haastatellut arvostivat esimiehen ja työyhteisön kannustusta ja palautetta, mutta lähes kaikki mainitsivat tärkeäksi myös bonusten tai muun sellaisen maksamisen erityisen hyvistä suorituksista. Tässä yhteydessä esiin tuotiin monessa haastattelussa ohjaava palkitseminen. Ohjaavan palkitsemisen logiikka ja perusteet olivat haastatelluille huomattavasti HAY-järjestelmää paremmin selvillä vaikka senkään mittaristoon ei oltu täysin tyytyväisiä. Ohjaavan palkitsemisen koettiin jopa motivoivan työnteossa, sillä tavoitteiden ja niiden saavuttamisen yhteys rahalliseen palkkioon nähtiin suhteellisen selväksi. Eräs informantti mainitsi onnistumisen tulevan palkituksi kahteen kertaan: ensin henkisenä palkintona kun tavoitteet on saavutettu ja myöhemmin rahallisena kun bonukset maksetaan.

” Kyllä se motivointi on päivittäisellä tasolla, se lähtee ihan alaisten kuuntelemisesta ja kannustamisesta ja motivoimisesta sillä tavalla, että antaa positiivista palautetta ja tuo esiin niitä onnistumisia. Mä haluaisin nähdä itseni sellaisena valmentavana johtajana, verrata niinkun urheiluun, olla sellainen ”coach”. Tietyllä tavalla kirittää ihmisiä niihin huippusuorituksiin ja motivoida sillä omalla persoonalla, tuoda sitä peliin, motivoida ja tukea ja olla läsnä, auttaa niissä päätöksissä ja linjauksissa. Mun mielestä se on sitä motivointia. Mä pyrin antamaan palautetta alaisilleni mutta musta on myös ihanaa saada sitä palautetta heiltä. Se motivoi mua.” Informantti 3



*Esimiehet toivat haastatteluissa usein esiin sitä, kuinka he yrittävät tehdä erilaisia henkilöstöetuja omille alaisilleen näkyvimmiksi ja saada ihmiset huomioimaan niiden arvon jo ennen mahdollisia lähtöajatuksia. Eräänä keskeisenä palkitsemisen kautta tapahtuvan motivoinnin keinona useat esimiehet näkivät koulutuksen. Heidän mukaansa kouluttautuminen motivoi erittäin monia ja he yrittävät esimiehinä myös tarjota alaisilleen sopivaa koulutusta. Esimiehet näkivät kouluttautumisen myös talon etuna ja moni totesikin suhtautumisen opiskelua kohtaan olevan yleensä hyvin myönteistä.*

Sisäsyntyistä motivaatiota tulisi pystyä ruokkimaan kaikin mahdollisin tavoin. Avainasemassa tämän motivaation ylläpitämisessä ovat niin tutkimusten kuin haastatteluidenkin mukaan työtehtävien mielekkyys ja työympäristö. Suhde omaan esimieheen nousee työmotivaation osalta erityisen keskeiseksi. Merkilläpantavaa on, että parhaimmillaan esimiestoiminnan kautta molemmat osapuolet hyötyvät. Siinä missä alaiset antoivat arvoa oman esimiehensä tuelle ja kiitoksella, monet esimiehet sanoivat motivoituvansa itse siitä, että pystyvät olemaan läsnä alaisilleen, kannustamaan ja kirittämään työsuorituksissa.

Vaikka rahallisen palkitsemisen toisarvoinen asema on motivaation ylläpitämisessä varsin selvä, ei kertaluontoisten palkkioiden tai pieniä rahallisia panostuksia vaativien tilaisuuksien järjestämismahdollisuutta pidä aliarvioida. Vapaamuotoisia palkitsemistapoja ja tilaisuuksia ei pitäisi joutua peittämään vaan niistä ennemminkin pitäisi kertoa yleisesti. Motivaatiota ja yhteishenkeä kohottavien pienten toimien merkitys on useimmiten virallisia motivoinnin keinoja suurempi ja siksi esimiehiä pitäisi kannustaa käyttämään niitä. Työkierron edistäminen ja koulutusmahdollisuudet tulee nähdä myös motivoinnin keinoina ja on pidettävä huolta, etteivät muut, esimerkiksi toimintojen väliseen palkkauksen epätasa-arvoon liittyvät tekijät estä tällaisten mahdollisuuksien käyttämistä.

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aikana haastatteluista ja muun materiaalin analysoinnista muodostunutta aineistoa voidaan käyttää paitsi alkuperäisten kolmen aihealueen (tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, motivaatio) käsittelyssä, myös yleisemmin HAY-järjestelmän jatkotyöstön pohjana. Keskeisimmissä johtopäätöksissä ja toimenpideehdotuksissa ei ole keskitytty vain alkuperäisen tehtävänannon teemoihin vaan niiden rinnalle on nostettu myös muita usein esiin tulleita teemoja, joita on myös käsitelty tutkielmassa kirjallisuuden ja empirian pohjalta.

HAY-järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto ovat tämän tutkimuksen perusteella edelleen kesken. Gustafssonin ja Jokisen (1997, 61) mainitsemissa palkkausjärjestelmän rakentamisen vaiheissa (ks. luku 4) liikutaan kahden viimeisen vaiheen, arviointituloksen kytkemisen palkkaukseen ja järjestelmän käyttämisen, välillä. Samalla on jo aloitettu järjestelmän jatkokehittely keskittyen yksinkertaistamiseen ja avoimuuteen. Tämän tutkimuksen mukaan suhtautuminen HAY-järjestelmään on tällä hetkellä hyvin skeptistä ja moni tuntuu menettäneen uskonsa siihen kokonaan. Ihmisten luottamuksen voittaminen ja sitouttaminen tulevat olemaan jatkossa yksi keskeisimmistä haasteista, jossa on onnistuttava, jos järjestelmän halutaan todella toimivan. Keskusteluissa eri henkilöiden kanssa huomasi usein, miten palkkaukseen yleensä oli helppo suhtautua objektiivisesti ja arvioida tilannetta hyvinkin toisin silmin niin kauan, kun ei puhuttu asioista, jotka koskettivat henkilöä itseään. Oman palkkauksen kohdalla objektiivisempi arviointi oli suurimmalle osalle haastatelluista huomattavan vaikeaa. Palkka on erittäin sensitiivinen asia, mikä täytyy pitää mielessä järjestelmää kehitettäessä.



## 9.1 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset jatkotoimenpiteiksi

Aihealueiden keskeisimpiä havaintoja sekä suosituksia jatkotoimenpiteiksi käsitellään teema kerrallaan. Erilaisia toimintaehdotuksia on verrattain paljon eikä kaikkia hyviksikään todettuja pidä lähteä toteuttamaan ilman tarkempaa arviointia ja resurssien kartoitusta. Mielestäni ehdottomasti ensimmäinen toimi, ennen kuin mitään muuta kannattaa aloittaa, on varmistaa johtajiston sitoutuminen järjestelmään. Toinen keskeisimmistä toimista liittyy avoimuuden ja ymmärrettävyyden lisäämiseen. On syytä harkita tarkkaan, kuinka paljon järjestelmää ja esimerkiksi palkkahaitareita vielä voidaan avata. Henkilöstön on saatava nykyistä parempi kuva järjestelmän perusteista ja vaikutuksista, jotta he itse voivat arvioida sitä. Tämän jälkeen huomio tulisi kiinnittää toimintojen välisiin eroihin. Toimintatapojen tulee olla niin yhtenäiset, ettei missään toiminnossa olla esimerkiksi erilaisten arviointiskaalojen takia toisia huonommassa asemassa. Pelkkä ohjeistus ei riitä, vaan tärkeää on huolehtia siitä, että ohjeet myös ymmärretään ja käytännöistä pidetään kiinni. Kunnollisella järjestelmän kehitys- ja viestintäsuunnitelmalla voidaan tukea kaikkia yllä olevia tavoitteita. Kun nämä suunnitelmat on saatu huolellisesti valmisteltua, järjestelmä tulisi mielestäni lanseerata uudelleen.

Tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa uuden palkkausjärjestelmän vaikutusta tasa-arvoon, palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja motivaatioon. Näistä parhaiten on toteutunut oikeudenmukaisuuteen vaikuttaminen objektiivisuuteen pyrkivän tehtävän vaativuuden arvioinnin kautta. Tutkituista palkitsemisen tavoitteiden osa-alueista on kaikkein heikoimmin pystytty vaikuttamaan ylempien toimihenkilöiden työmotivaatioon.

Suosituksissa pääpaino on prosessiin ja esimiestoimintaan liittyvissä parannuksissa, mutta yleisenä huomiona on myös otettava kantaa ylempien toimihenkilöiden asemaan ja mahdollisuuksiin järjestelmän puitteissa. Tällä hetkellä vallitseva passiivinen vastarinta tai välinpitämättömyys ei edistä kenenkään parasta. On ymmärrettävää, että vuosien mittaisen prosessin aikana epäluuloisuus ja osittain myös epätoivoisuus valtaa alaa. Ylemmillä toimihenkilöillä on kuitenkin kaikki

valmiudet ottaa itse asioita esiin ja puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin vähintäänkin tuomalla niitä järjestelmän ylläpitäjien tietoon. Vaikka sitoutumisen ja muutoksen tuleekin lähteä yrityksen ylimmästä johdosta, on kummallista, että niin harvat järjestelmän piirissä olevat ovat edes yrittäneet muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja vaikuttaa järjestelmään. Haastatteluissa esiin tullutta vahvaa pettymystä, epäuskoa ja sitoutumattomuutta osattiin jossain määrin odottaa, mutta sen laajuus oli lopulta yllätys. Aktiivista vastarintaa olisi helpompi käsitellä, koska silloin epäkohdat saadaan esiin ja niistä päästään keskustelemaan. Tällaiselle aktiiviselle vastarinnalle pitää antaa tilaa ja tilaisuuksia ja siihen tulee suhtautua vakavasti.

#### 9.1.1 Tasa-arvo

HAY-järjestelmällä ei enää voitane merkittävästi vaikuttaa miesten ja naisten väliseen palkkatasa-arvoon, koska tässä tutkimuksessa käsitellyn aineiston mukaan siinä ei tällä hetkellä ole merkittäviä ongelmia. On mahdollista, että tarkasteltaessa palkkoja ja palkkakehitystä yksittäisten ihmisten tai ryhmien osalta, löydetään eroja naisten ja miesten välillä ja silloin täytyy arvioida tapauskohtaisesti, mistä erot johtuvat. Jos palkkauksessa on olemassa epätasa-arvoisia käytäntöjä, ne mitä luultavimmin liittyvät palkkaukseen ja palkitsemiseen yleisimmin, eivät ainoastaan HAY-järjestelmään. Osana Valio Oy:n tasa-arvosuunnitelman toteuttamista tulisikin selvittää, miten naisvaltaisten toimintojen tai tehtävien palkkataso suhtautuu talon keskiarvoon tai miesvaltaisiin tehtäviin.

Havaittujen palkkakuoppien tasoittaminen on tuonut palkkaukseen tasa-arvoisuutta, sillä naisten palkkaus on usein miesten palkkausta alhaisempi. Eri-ikäisten henkilöiden palkkatasa-arvoa on vaikeampi todentaa etenkin kun monilla vanhemmilla valiolaisilla on taustalla hyvinkin nousujohteinen palkkahistoria. Tätä kysymystä päästäneen arvioimaan tarkemmin vasta tulevaisuudessa kun HAY-järjestelmä on ollut pidempään käytössä.



Ainoa suoraan HAY-järjestelmään liittyvä palkkatasa-arvokysymys tuli esiin kompetenssien kehittymisen yhteydessä. Kompetenssien kehittymistä ja työstä poissaolojen vaikutusta siihen tulee tarkentaa ja varmistaa, että kaikki esimiehet toimivat yhtenäisen ohjeistuksen mukaan. Kehittykö kompetenssi vain työtehtävissä vai voiko se kehittyä myös muualla kuin työn parissa? Miten pitkä poissaolo vaikuttaa kompetenssin kehittymiseen? Perimmäinen kysymys on nähdäkseni se, kuinka vahvasti kompetenssin kehittyminen on sidoksissa aikaan. Mielestäni kompetenssin kehittymistä ei pidä kiinnittää suoraan työssäoloaikaan, sillä tämä merkitsisi osittaista paluuta vanhanmalliseen palkitsemisajatteluun. On totta, että oletettavasti henkilö harjaantuu useimmilla kompetenssialueilla saadessaan lisää työkokemusta, mutta kompetenssiajattelun lähtökohtana ei tule olla vuosissa mitattava kokemus. Pitkän poissaolon jälkeen, kuten arviointien välillä yleensäkin, kompetenssi on voinut jollain alueella heikentyä ja toisella parantua.

Kuten useat tutkimustulokset osoittavat, mahdolliset sukupuolistavat käytännöt ovat usein hyvin nivoutuneita jokapäiväisiin käytäntöihin ja niitä on vaikea havaita. Jos yrityksessä halutaan päästä kiinni näihin arkisiin monenlaista epätasa-arvoa ruokkiviin käytäntöihin, niiden tunnistamiseen tulee valjastaa koko henkilöstö. Tässä voitaisiin onnistua esimerkiksi suuntaamalla henkilöstön huomio tasa-arvokysymyksiin aloitetoiminnan kautta. Aloite kulttuuri on paikoin hyvinkin vireää ja sitä voitaisiin laajemmin hyödyntää muuallakin kuin teknis-tuotannollisissa parannuksissa sekä työturvallisuuskysymyksissä.

### 9.1.2 Oikeudenmukaisuus

Päällimmäiset oikeudenmukaisuuteen liittyvät ongelmat eivät tällä hetkellä koske HAY-järjestelmän rakennetta vaan tapaa, jolla HAY-järjestelmää sovelletaan. Tehtävän vaativuuden arviointia ollaan tällä hetkellä yksinkertaistamassa, mutta siinä voidaan jo nyt ajatella onnistutun verrattain hyvin. Se, että esimiehet kokevat osaavansa arvioida palkan ilman varsinaista vaativuuden arviointia ei tee järjestelmästä huonoa. Ennemminkin tämä esimiesten näkemysten ja järjestelmän

kautta saadun informaation yhdenmukaisuus pitäisi nähdä positiivisena asiana. Oikeudenmukaiselle palkkaukselle täytyy olla muukin peruste kuin esimiehen ehkä pitkänkin kokemuksen tuoma varmuus.

Tehtäväärviointien kautta luotu palkkauksen perusta on hyvä alku ja seuraavaksi tulee panostaa siihen, että järjestelmää sekä tehtävä- että kompetenssiarviointien osalta toteutetaan ja ylläpidetään toiminnoissa. Ensimmäisenä toimenä kompetenssiarvioinnin osalta tulisi kaikille tehdä selväksi miten ja milloin kompetenssiarviointi voi vaikuttaa henkilön palkkaan. Toimintojen välisiin eroihin tulee puuttua, sillä tällä hetkellä ne, jotka toteuttavat järjestelmää tarkimmin, kokevat kärsivänsä eniten. Toimintojen johdolla ja esimiehillä on tässä asiassa suurimmat vaikutusmahdollisuudet. Esimiehillä on erittäin paljon valtaa järjestelmän puitteissa ja he voivat omalla toiminnallaan pahimmillaan jopa viedä järjestelmää entistä epäoikeudenmukaisempaan suuntaan. Näin tapahtuu jo nyt, jos tarkastellaan toimintojen välisiä käytäntöjä. Ennen kuin epäoikeudenmukaisuus toimintojen välillä saadaan karsittua, tulee esimiesten löytää syy järjestelmän käyttämiseen. Tämän syyn löytymiseen voidaan parhaiten vaikuttaa sitouttamalla ja avoimella viestinnällä.

On tärkeää, että toimintokohtaisesti tarkastetaan, onko vielä olemassa palkkakuoppia ja jos sellaisia löytyy, tarvittavat korotukset on tehtävä välittömästi. Esimiehiä tulee kannustaa tuomaan näitä, kuten muitakin epäkohtia, aktiivisesti esiin, sillä muuten niitä on vaikea havaita. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäksi on sekä henkilölle itselleen että työympäristölle äärimmäisen epämotivoivaa, jos palkkauksen oikeudenmukaisuutta ei ole edelleenkään pystytty takaamaan. Skaalaeroihin täytyy ehdottomasti kiinnittää entistä enemmän huomiota ja selvittää esiin tuotujen epäkohtien taustoja, kuten haastatteluissa mainittujen tunnettujen huippuosaajien todella alhaisia kompetenssiarvioita. Jos kyse on toimintojen välisistä pisteytyksen eroista, tulee asiaan puuttua heti, sillä hyvin vahvasti epäoikeudenmukaiseksi koettu kompetenssiarvio ei ainakaan nosta henkilön työmotivaatiota. On kuitenkin muistettava myös se, että kompetenssi ei mittaa ammatillista osaamista. Kompetensseissa voi olla paljonkin parannettavaa, vaikka henkilö olisikin alansa huippuja.



Esimiehillä pitäisi olla nykyistä selkeämmin tiedossa miten työtehtävistä suoriutumisen alenemista tulee käsitellä kompetenssiarviota tehtäessä. Tästä tulisi olla selkeä ja perusteltu ohjeistus, jonka pohjalta esimiehet voivat toimia. Palkan alentamisen perusteista ja tilanteista, jolloin palkkaa lähdetään muuttamaan, pitää olla selkeitä toimintamalleja, etteivät toiminnot olisi epätasa-arvoisessa asemassa keskenään. Ilmeisesti tällainen ohjeistus on tälläkin hetkellä esimiesten saatavilla, mutta jostain syystä sitä ei tunnettu tai se on unohdettu.

Lopputuloksen oikeudenmukaisuuden ohella nykyisessä tilanteessa korostuu vaatimus prosessin oikeudenmukaisuudesta. Tällä hetkellä prosessin oikeudenmukaisuudesta on monenlaisia mielipiteitä ja vuosien takaiset huonot kokemukset esimerkiksi tehdyistä tehtäväärvioinneista elävät vahvasti ihmisten mielissä. Itse prosessin avaaminen ja konkreettisesti mukana olevien henkilöiden sekä heidän vastuualueidensa esiin tuominen auttaisi henkilöitä arvioimaan prosessin oikeudenmukaisuutta. Jos he luottavat siihen, että päätökset ja arvioinnit on tehty reilusti, on heidän helpompi hyväksyä tehtyjä ratkaisuja. Ensimmäinen askel prosessin avaamiseksi voi olla yksinkertaisesti se, että intranettiin saadaan selkeä prosessikaavio, josta jokainen näkee miten ja milloin päätöksiä tehdään ja on tehty. Tärkeää on myös, että kaaviossa on selkeästi nimetty keskeiset toimijat sekä kerrottu heidän tehtävänsä prosessin etenemisessä. Mitä toimintokohtaisempi kaaviosta saadaan, sen parempi.

### 9.1.3 Motivaatio

Motivaatioon vaikuttaminen peruspalkkauksen avulla on vaikeaa. Tämä johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin ylempien toimihenkilöiden motivaatioon vaikuttaa moni muu asia palkkaa tai rahallisia palkitsemiskeinoja enemmän. Motivaatio tulee työn mielekkyydestä, haasteista ja työympäristöstä olettaen, että palkka on oikeaksi koetulla tasolla. Liian alhainen palkka voi olla demotivoiva tekijä, mutta peruspalkkasumman ollessa henkilön mielestä hyväksyttävä, palkankorotuksilla tai lisäpalkkiolla on useimmiten parhaimmillaankin vain vähäinen vaikutus

motivaatioon. Toiseksi rahallisen palkitsemisen tulisi liittyä selkeästi henkilön saavuttamiin tuloksiin ollakseen motivoiva edes lyhyellä tähtäimellä. HAY-järjestelmä ei ole tuonut tällaista palkitsemismahdollisuutta käyttöön. Toteutetut palkankorotuksetkin ovat olleet verrattain pieniä ja vaikuttaneet pääasiassa kokemukseen oikeudenmukaisesta palkkauksesta.

On pohtimisen arvoinen asia, pitääkö peruspalkkaukseen liittyvän järjestelmän edes vaikuttaa merkittävästi henkilön työmotivaatioon jos motivoitumista voidaan tukea muilla palkkauksen tai palkitsemisen keinoilla. Palkka on usein kuitenkin niin sanottu hygieniatekijä, jolloin henkilölle on tärkeintä, että se on hyväksyttävällä tasolla. Jos palkkausjärjestelmää halutaan käyttää motivointikeinona, tapahtuu se HAY-järjestelmän kohdalla luontevimmin kompetenssiarviointien kautta. Tällöin kompetenssiarvion tulee todella vaikuttaa henkilön palkkaan ja kompetenssien kehittyminen pitää huomioida palkankorotuksina. Jos ylempiä toimihenkilöitä halutaan rahallisesti motivoida osaamisen kehittymisen ja pätevyyden perustella, tulee mekanismia suunniteltaessa huomioida kaksi asiaa: henkilön on voitava itse vaikuttaa saamansa palkkion suuruuteen eikä kehitys- tai kompetenssikeskusteluiden sisältö saisi kärsiä.

Esimiehillä täytyy olla haastatteluissakin peräänkuulutettu mahdollisuus olla hyviä esimiehiä, sillä he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa erittäin paljon työympäristönsä ihmisten työmotivaatioon sekä tehtävistä suoriutumiseen. Tässä onnistuminen vaatii paitsi palkkausjärjestelmän laittamista kuntoon myös oikeudenmukaisuuden kohdalla käsiteltyjen toimintokohtaisten erojen poistamista.

Itsemääräämisoikeus, oman pätevyyden käyttäminen sekä työyhteisön ja etenkin esimiehen tuki ovat suurimpia työtehtävissä motivoivia voimia. Näiden tekijöiden tukemisen tulisi tapahtua mahdollisimman monesta suunnasta ja tässä ollaan varmasti osittain jo onnistuttu. HAY-järjestelmässä voidaan nykyistä paremmin ottaa huomioon henkilön tarve vaikuttaa itse häntä koskeviin päätöksiin. Tällä hetkellä itsemääräämisoikeus toteutuu joissakin toiminnoissa ilmeisen huonosti, toisaalla henkilöllä on jonkun verran mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin.



Itsemääräämisoikeutta voidaan tukea palkkausjärjestelmän keinoilla parhaiten silloin, kun henkilö voi itse vaikuttaa palkanmuodostukseensa ja olla sovitulla tavalla mukana prosessissa. HAY-järjestelmän kohdalla tämän tulisi toteutua kompetenssiarvioinnissa mutta jatkossa myös tehtäväarvioinnissa on otettava huomioon työtehtävää suorittava ihminen. Henkilölle tulee vähintäänkin taata tilaisuus antaa palautetta oman tehtävänsä arvioinnista ja vaikuttaa siihen, jos hän kokee arvioinnin vääräksi.

Motivoinnin kannalta on olennaista ymmärtää myös lyhyen aikavälin palkitsemisen merkitys. Tässä rahaa voidaan ja tulisi käyttää siten, että esimiehillä on mahdollisuus edes vähäisessä määrin ohjata rahallisia kannusteita (ylimääräisiä bonuksia tai palkankorotuksia) omille alaisilleen erityisen hyvistä suorituksista. Yrityksen käytännön eri toimintojen kohdalla tulee tässä olla ehdottoman yhtenäinen ja jokaiselle esimiehelle selvillä. Rahallisen palkitsemisen keinot eivät kirjallisuuden ja muun tutkimusaineiston mukaan ole tärkeimpiä. Kuten Marjo Mattila sanoi, kaikki muut motivoinnin keinot ovat kestävämpiä. Siksi etenkin näiden muiden keinojen käyttämiseen pitäisi kannustaa. Esimiehillä pitää olla valmius ja mahdollisuus järjestää alaisilleen edes muutamia tilaisuuksia vuodessa, joissa voidaan työasioiden ohella tai täysin niitä käsittelemättä keskittyä työyhteisön hyvinvointiin ja hengenluomiseen. Tällaisten tilaisuuksien ja muiden, toiminnon tai työyhteisön kesken tapahtuvien pienten muistamisten, huomionosoitusten ja tapahtumien merkitystä henkilöstön motivaatiossa, työstä suoriutumisessa sekä sitoutumisessa ei pidä aliarvioida. Piilottelua hedelmällisempää olisi jakaa kokemuksia esimiesten kesken siitä, miten kukin omalla tahollaan on alaisilleen hyvä esimies.

Järjestelmän kehittämisessä tulee pitää huolta siitä, ettei oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon nimissä tasapäistetä liikaa. Henkilöiden suoriutumisessa työstään on varmasti eroja ja huippusuoritukset on huomioitava. Tietyn palkkatason takaaminen ei saa tarkoittaa sitä, että erityisen hyvistä suorituksista ei pystytäkään enää palkitsemaan.

## 9.2 Muita tärkeitä havaintoja ja suosituksia

HAY-järjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa ollaan vasta puolitiessä mutta valittu suunta on oikea. Järjestelmää kehitetään yhteistyössä yrityssuunnittelun kanssa ja kehitystyössä on jo otettu huomioon useita tässäkin tutkimuksessa pinnalle nousseita epäkohtia.

Tarkasteltaessa varsinaisten tutkimusongelmien aihepiiriä, esiin tuli paljon muita seikkoja, joita parantamalla HAY-järjestelmän hyväksyntää voitaisiin edistää ja järjestelmää parantaa entisestään. Haastatteluissa päästiin annettujen aihepiirien kautta kiinni moniin muihin, huomattavasti ongelmallisemmiksi koettuihin asioihin, jotka heikentävät osaltaan henkilöstön kokemuksia etenkin oikeudenmukaisesta ja motivoivasta palkkauksesta. Tutkimuksen muita keskeisiä havaintoja on ryhmitelty kolmen otsikon alle: sitoutuminen, avoimuus ja viestintä, resurssointi ja kokonaisuuden hallinta.

### 9.2.1 Sitoutuminen

Sitoutumattomuus näkyy tällä hetkellä useilla organisaatiotasolla passiivisena vastarintana: HAY-järjestelmän vaatimia toimia ei yksinkertaisesti tehdä. Koettu johtajiston ja esimiesten sitoutumattomuus ei voi olla pohja toimivalle palkkausjärjestelmälle ja siihen on puututtava välittömästi. Keskeisten henkilöiden sitoutumisen varmistaminen ja sen näkyminen organisaatiossa on ehdoton edellytys toimivalle järjestelmälle. Jos ajatellaan Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 26-27) tavoin, että tapa, jolla palkitsemisjärjestelmää rakennetaan, heijastelee yleisemminkin organisaation johdon toimintaa, ei kuva Valion kohdalla ole kovinkaan valoisa. Ei voida olettaa, että esimiehillä olisi motivaatiota uhrata aikaansa järjestelmän ylläpitoon tai pitää huolta omasta osaamisestaan, jos hiljainen viesti yrityksen ylimmältä johdolta saakka on se, ettei asia ole oikeasti tärkeä. Esimiesten panos järjestelmän käytännön pyörittämisessä on kuitenkin varsin keskeinen, sillä järjestelmän lopullinen toimivuus on aina kiinni sitä toteuttavista henkilöistä.



Mielestäni HAY-järjestelmää pitäisi käsitellä uudestaan johtajistossa ja hakea johtajistolta mielipide järjestelmään liittyvistä jatkotoimenpiteistä. Johtajiston täytyy selvästi ottaa kantaa järjestelmän puolesta ennen kuin kehittämisessä ja käyttöönotossa kannattaa edetä tämän pidemmälle. Johtajistolla on halutessaan aina mahdollisuus myös haudata koko järjestelmä. Tämä ei mielestäni olisi kuitenkaan järkevä etenemistapa. Päätöksentekoa varten johtajistolle tulee antaa rehellinen selvitys järjestelmän nykytilasta, keskeisistä ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tämän tutkimuksen tuloksia voitaneen käyttää apuna tässä selvityksessä. Näiden tietojen pohjalta johtajiston on voitava sitoutua järjestelmään ja ymmärrettävä päätöksen merkitys sekä oman vastuualueensa kohdalla että laajemmin valiotasolla. Jos johtajistolla on yhteisesti sovittu mittareihin ja mahdollisesti jopa bonuksiin sidottu tavoite HAY-järjestelmän osalta, se sitouttane heitä entisestään tekemiinsä päätöksiin. Johtajiston päätöksestä tulee viestiä välittömästi, sillä se on pohjana kaikelle muulle sitoutumiselle olettaen, että järjestelmän kehitystä jatketaan.

Toimintojen johtajat ja muut esimiehet tarvitsevat riittävästi tietoa järjestelmän soveltamisesta sekä varmuuden siitä, että esimerkiksi oikeudenmukaisuusperiaate toteutuu myös toimintojen välisessä tarkastelussa. Vallan ja vastuun hajauttaminen on yksi erittäin tehokas sitouttamisen keino. Varsinaisten järjestelmän ”pääkäyttäjien”, jotka huolehtivat kokonaisuudesta, tulee edelleen olla henkilöstötoimintojen organisaatiossa, mutta muiden toimintojen pitäisi pystyä ottamaan vastuulleen suurempia osia järjestelmän ylläpidosta. Tehtäväarvioinnit sovittujen raamien mukaan voisivat olla yksi tällainen osa. Parhaiten tämä hajauttaminen toimisi niin, että toiminnon johdossa on nimetty henkilö, joka vastaa HAY-järjestelmän toteutumisesta toiminnon johtajan ollessa vastuussa johtajistolle kuten muissakin asioissa.

Jotta sitoutuminen olisi pitkäjänteistä, ei siinä voida edetä pelkällä pakolla. Henkilöstölle pitää pystyä viestimään onnistumisista sekä palkitsemaan niitä, jotka ovat hoitaneet oman osansa hyvin. Koko prosessin tarkoitusta pitänee edelleen selventää kaikille ylemmille toimihenkilöille ja kertoa realistisesti, miksi järjestelmän

käyttö on tärkeää ja hyödyllistä. Tähän mennessä esitettyjen viestien toistamisella tuskin on haluttua vaikutusta, vaan tilannetta sekä tavoitteita tulisi arvioida uudestaan niin, että kaikki, mitä HAY-järjestelmän kehittämiseksi tehdään, on perusteltua. Pohjana tässä työssä tulee käyttää yrityksen strategiaa, arvoja sekä henkilöstöperiaatteita. Käytännössä tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että yrityksessä on selvä tilaus kirjalliselle palkitsemisstrategialle ja -politiikalle.

### 9.2.2 Avoimuus ja viestintä

Avoimuuden tärkeyttä tulee painottaa sekä järjestelmän perusteiden että yleisen siihen liittyvän viestinnän osalta. On turhaa ja vanhanaikaista koittaa salailla palkkatietoja tai palkan perusteita. Palkkaus on edelleen hyvin henkilökohtainen asia, mutta ihmiset puhuvat ja hankkivat tietoa palkoista yhä enenevässä määrin. Toimenpiteisiin avoimuuden lisäämiseksi on jo ryhdytty. Ensimmäinen asia tällä alueella on mielestäni selvittää se, kuinka paljon enemmän järjestelmästä ja palkkatasoista vielä voidaan kertoa. Oman HAY-luokituksensa lisäksi henkilöt ovat peräänkuuluttaneet tarkempaa tietoa esimerkiksi oman toiminnon palkkahaitarista ja sijoittumisestaan siinä. Tällaista tietoa pitäisi mielestäni pystyä antamaan toimintoihin sekä vertaamaan toimintoja keskenään, kunhan käsitellään riittävän suuria joukkoja niin, että yksityisyydensuojat säilyvät.

Yrityksen sisäisen palkkainformaation lisäksi pitäisi antaa enemmän ja laajempaa tietoa Valion sijoittumisesta ulkoisessa vertailussa myös toimintokohtaisesti. Koko yrityksen keskiarvoindeksi on hyvä lähtökohta mutta ei lopulta kerro paljoakaan. Voidakseen arvioida tätä tietoa, henkilöstön tulisi saada tietoonsa myös vertailuryhmien koostumus sekä perusteet, joilla vertailuyritykset on valittu.

Esimiesten ja henkilöstön tietämys HAY-järjestelmästä on tutkimuksen mukaan hyvinkin puutteellista. On vaikea uskoa järjestelmään, jota ei ymmärrä, ja yksi keino tämän korjaamiseksi on esimiesten kouluttaminen. Vaikka koulutusta ja tietoa on ollut tarjolla, täytyy esimiesten koulutustarpeita arvioida uudelleen. Suurimmalla



osalla on varmasti tiedossa keneen he voivat halutessaan olla yhteydessä tarvitessaan koulutusta tai kohdatessaan kysymyksiä, joihin eivät osaa vastata. Henkilöiden oma-aloitteisuuden tukemisen ohella sekä toimintojen johdon että henkilöstötoimintojen ote voisi olla nykyistä proaktiivisempi. Se, että palautetta ei tule, ei tarkoita sitä, etteikö ihmisillä olisi mielipiteitä, kuten tämäkin tutkimus todistaa. Aktiivinen yhteydenpito esimiesten, toimintojen johdon ja henkilöstötoimintojen välillä helpottaisi myös sitoutumisongelmissa vaikka tämä alkuun vaatisikin lähinnä henkilöstötoiminnoilta selkeää jalkautumista. Nykyisillä resursseilla tämä valitettavasti tuskin on mahdollista.

Intranetissä on hyvin saatavilla perustiedot HAY-järjestelmästä sekä tarvittavat ohjeet ja lomakkeet, mutta kehittämisen kokonaisuudesta ei saa riittävää kuvaa. Valion strategisissa tavoitteissa korostetaan avoimuutta ja virheistä oppimista. Tämän pitäisi näkyä myös palkkausjärjestelmien kohdalla avoimuutena prosessin kulusta mutta myös valmiutena kertoa järjestelmän haasteista. Vaikka varsinaisia virheitä ei olisikaan tapahtunut, kuuluu avoimeen ja luotettavaksi koettuun viestintään myös se, että neutraalien ohjeiden ja päätösten rinnalla kerrotaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista ja kuinka etenkin jälkimmäisessä tapauksessa asioista on otettu opiksi. HAY-järjestelmän etenemissuunnitelman rinnalle pitäisi mielestäni tehdä viestintäsuunnitelma, jonka laatimisessa käytettäisiin viestintäosaston asiantuntemusta. Viestinnässä pelkkä tiedon olemassaolo esimerkiksi intranetissä ei riitä, vaan viestin perille saamiseksi tulisi käyttää mahdollisimman monia kanavia ja rohkaista henkilöstöä ottamaan selvää asioista. Tässä suunnittelussa viestintäosasto voisi olla arvokkaana apuna.

Avoimen tiedotuksen lisäksi on tärkeää, että jokainen tietää, miten järjestelmän kehittämiseen voi vaikuttaa. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä ja hyväksyntää, sekä sitouttaa ihmisiä palkkausjärjestelmään ja auttaa omaksumaan sen paremmin. Arviointi ei koskaan ole täysin objektiivista vaikka kyse olisi tehtävän arvioinnista. Parhaaseen tilanteeseen päästään, kun kaikki arvioinnin osapuolet voivat hyväksyä näkemyksen, oli se muodostettu yhdessä tai ei. Tällainen tavoite vaatii henkilöstön perehtymistä järjestelmään sekä vuorovaikutteista

prosessia, jossa myös henkilöllä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa itseensä tai työtehtäväänsä kohdistuvaan arviointiin. Ylhäältä annettujen arviointien ja ohjeiden hyväksyminen ei ole enää itsestään selvää, jos henkilön oma arvio tilanteesta on ristiriidassa niiden kanssa. Salminen (2001,39) totesi johtamisen perustuvan yhä useammin perusteluun. Tämän pitäisi olla HAY-järjestelmän käytössä ja kehityksessä yksi kantavista ajatuksista, jos siitä halutaan oikea johdon työkalu.

Viestinnän ja koulutuksen lisäksi on syytä kiinnittää huomiota järjestelmän markkinointiin. Vanha HAY-järjestelmä on tullut tiensä päähän ja mielestäni jonkin asteinen uudelleen lanseeraus on järkevää. Valiossa osataan luoda ja markkinoida brändejä, joten yksi mahdollisuus olisi käyttää tätä markkinointiosaamista myös HAY-järjestelmän kohdalla. Hovin muuntaminen Violaksi onnistui erittäin hyvin. VR on lanseerannut uuden juna-ajan sympaattisten kivimiesten avulla, joten miksei HAY-järjestelmää voitaisi ”brändätä” uudelleen? Samalla pitää mielestäni selvästi erottaa järjestelmän ylläpito ja kehitys omiksi osikseen. Ylläpito on jatkuvaa toiminnoissa tehtävää työtä, mutta kehitystyöhön voitaisiin suhtautua projektiluontoisesti. Projekteilla on selkeä alku ja loppu sekä muutamia päätavoitteita. Muutosten läpivieminen projektien kautta ei häiritse jo olemassa olevaa toimintaa ja antaa muutokselle selkeät raamit sekä aikajänteen. HAY-järjestelmän tapauksessa esiin nostettuja kehityskohteita voitaisiin hoitaa projekteina ja jokaista projektia varten koota projektiryhmä, jossa on juuri halutunlaista osaamista.

Yrityksen intranettiä, Weetiä voidaan käyttää merkittävästi hyväksi avoimuuden edistämiseksi. Mielestäni kannattaisi vakavasti harkita oman HAY-järjestelmään keskittyvän sivuston lanseeraamista, (ks. esim. Teknillisen korkeakoulun UPJ-sivusto [hel.tkk.fi/fi/upj](http://hel.tkk.fi/fi/upj)) jossa tarvittavien ohjeiden ja materiaalien lisäksi olisi jatkuvasti ajantasaista tietoa kehitysprosessin kulusta. Omaa prosessia kehitettäessä voisi olla hyödyllistä perehtyä myös muihin käynnissä oleviin palkkausjärjestelmä uudistuksiin kuten erittäin ajankohtaiseen UPJ:n lanseeraukseen julkisella sektorilla. Hyvien käytäntöjen vertaaminen muiden HAY-järjestelmää käyttävien yritysten kanssa olisi luultavasti tätäkin hedelmällisempää.



Intranetin kautta voidaan helposti tarjota mahdollisuus palautteeseen sekä kysymysten lähettämiseen, joihin molempiin pitäisi myös vastata sivustolla. Intranetiä voidaan haluttaessa käyttää myös parhaiden käytäntöjen jakamiseen toimintojen välillä ja koko prosessin inhimillistämiseen. Viime aikoina monet tahot ovat hyödyntäneet blogeja tai erillisiä www-sivustoja yhtenä keinona esimerkiksi muutosten tuomisessa lähemmäs viestin vastaanottajaa sekä aktiivisen vastarinnan välineinä myös palkkausjärjestelmien osalta. (ks. mm. UPJ-järjestelmään liittyvä sivusto [palkkaus.avoimeksi.info](http://palkkaus.avoimeksi.info) Kuntasektorin muutosblogi [www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;192;103414](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;192;103414) ja Suomen Partiolaisten muutossivusto [www.uusipartio.fi](http://www.uusipartio.fi) ) Pelkän virallisen ja hyvin neutraalin viestinnän ohella muiden, henkilökohtaisempien keinojen käyttäminen on haastavaa ilman, että haluttu viesti kärsii, mutta HAY-järjestelmän osalta pitäisi pystyä kertomaan myös kehitystyön laajuudesta ja sen haasteista elävämmin sekä aktivoimaan ihmisiä ottamaan kantaa.

Tutkimuksessa tuli esiin viestinnässä käytetyn sanaston ja tyylin merkitys järjestelmän ymmärtämisessä ja hyväksymisessä. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää saamansa tiedon eikä käytetyn sanaston pitäisi olla siinä esteenä. Järjestelmästä hyvin perillä olevien henkilöiden on varmasti vaikea nähdä kaikkia kielellisiä, mahdollisesti ymmärtämistä estäviä ongelmia, jolloin kielikysymyksissä tulee ottaa avuksi joku ulkopuolinen, esimerkiksi viestintäosastolta. Laajemminkin pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten järjestelmästä ja arvioinneista puhutaan. On osattava erottaa esimerkiksi tehtävän ja henkilön arviointi myös retorisesti, ettei tehtäväpisteytyksen jälkeen sanota henkilölle hänen saaneen tiettyä pistemäärää vaan puhutaan selkeästi tehtävästä ja tehtävän arvioinnista. Kirjallisuudessa käytetään yleisesti termiä "samanarvoinen työ" mutta siitäkin saattaa tulla vääriä mielleyhtymiä tehtävien arvottamisesta. Olisi parempi puhua samantasoisista tehtävistä tai tehtävien samankaltaisista vaatimuksista. Käytetyn kielen ja sanaston huomioiminen ei ole vain henkilöstötoimintojen tehtävä vaan siihen tulee kiinnittää huomiota myös toimintojen sisällä sekä esimiesten koulutuksessa.

### 9.2.3 Resursointi ja kokonaisuuden hallinta

Resursoinnissa ja kokonaisuuden hallitsemisessa keskeisimmät havainnot liittyvät henkilöresurssien sekä palkitsemisen strategialähtöisyyden puutteisiin. HAY-järjestelmän vaatimien rahallisten panosten todelliseen riittävyyteen tai riittämättömyyteen ei tämän tutkimuksen puitteissa voida ottaa laajemmalti kantaa. Haastatteluissa ilmennyt käsitys siitä, ettei organisaatiossa olla varattu riittävästi rahaa kaikkien palkkakuoppakorotusten tekemiseen tai kompetenssien näkymiseen palkassa, ei kuitenkaan pidä missään nimessä sivuuttaa. Järjestelmän käytön sekä henkilöstön luottamuksen kannalta on tärkeää, että resurssien puute ei estäisi järjestelmän soveltamista.

Henkilöresurssien riittämättömyys voidaan nähdä yhtenä ylimmän johdon sitoutumattomuuden oireena. Jos järjestelmä on yritykselle tärkeä ja sen kehittämistä halutaan jatkaa, tulee siihen löytyä myös vastuunkantajia. Vasta henkilöresurssien ollessa riittävät, voidaan todella pitää huolta kehittämisen ja käyttöönoton kokonaisuudesta sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Palkkausjärjestelmän pitää taipua organisaatiomuutoksiin eikä se saa kärsiä yksittäisten henkilöiden vaihtaessa tehtäviä tai jäädessä muuten pois järjestelmän kannalta vastuullisilta paikoilta.

Vastuu HAY-järjestelmän pyörittämisestä ja kehittämisestä on tällä hetkellä selvästi yhden henkilöstöpäällikön harteilla kaikkien muiden töiden ohella. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on nimetty taho, joka vastaa järjestelmän toimimisesta ja kehittämisestä, mutta tämän tahon ei tarvitsisi olla yksi henkilö. Järjestelmän kehittäminen yhdessä yrityssuunnittelun kanssa on askel oikeaan suuntaan.

Yrityksessä on tapahtunut suuria organisaatiomuutoksia viime vuosien aikana ja koska toimintaympäristö elää koko ajan, ei muutoksilta voitane vastaisuudessaakaan välttyä. Muutosten aikana on tärkeää, etteivät palkka-asiat tuota henkilöstölle ennestään lisäharmia, sillä muutenkin epävarmassa tilanteessa epäusko omaan palkkaukseen heikentää sitoutumista entisestään. Tämä tulee ottaa huomioon myös



palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja suurempien uudistusten ajoittamisessa. Palkkausjärjestelmän tulee olla riittävän joustava, jotta se sopeutuu paitsi erilaisiin tehtäviin myös erilaisiin toimintaympäristöihin sekä organisaatioihin.

On välttämätöntä tarkastella HAY-järjestelmää osana palkitsemisen kokonaisuutta ja varmistua siitä, että palkitsemisen ja henkilöstön kehittämisjärjestelmien osat eivät ole päällekkäisiä vaan toisiaan tukevia. Tätä rajanvetoa tulisi käydä etenkin kompetenssiarvioiden, ohjaavan palkitsemisen ja henkilökohtaisten opintosuunnitelmien osalta. Lisäksi tulee miettiä tarkoin, mikä kehityskeskusteluiden yhteys on palkitsemisessa ja palkan määrittämisessä ja varmistaa, että kehityskeskusteluissa ei keskitytä palkkaneuvotteluihin. Vaikka vastuuta hajautettaisiinkin toimintoihin, tulee henkilöstöhallinnossa olla muutama asiantuntija, joilla on syvällistä osaamista ja koko yrityksen laajuista näkemystä HAY-järjestelmään. Mitä enemmän toiminnot voivat tehdä itsenäisesti päätöksiä HAY-järjestelmän osalta, sitä tärkeämpää on, että henkilöstötoiminnoilla on aikaa ja taitoa kokonaisuuden koordinoimiseksi. Kokonaisuuden hallinnassa palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka ovat erittäin käyttökelpoisia välineitä.

Yritysten joutuessa kilpailemaan entistä kovemmin saadakseen osaajia taloon ja pitääkseen heidät yrityksen palveluksessa palkkauksen ja palkitsemisen pitää olla niin houkuttelevaa, ettei siitä ainakaan tule estettä yrityksen palvelukseen hakeutumiselle. Ennemmin palkan ja erilaisten etuuksien tulisi muodostaa tehtävien ja yrityksen kanssa tavoittelemisen arvoinen kokonaisuus. HAY-järjestelmä on liian kallis ja monimutkainen käytettäväksi vain siihen tarkoitukseen, että palkkojen voidaan todeta olevan koko yrityksen tasolla ulkopuoliseen tasoon verrattuna linjassa. Järjestelmästä tulee saada toimiva osa ylempien toimihenkilöiden palkitsemista niin, että se osaltaan sitouttaa henkilöstöä pysymään yrityksessä.

Koska HAY-järjestelmä ja sen nivoutuminen Valion vuosikiertoon tuntuu olevan monelle niin epäselvä, tulisi tästä tehdä mahdollisimman selkeä kuvaus, joka auttaisi kaikkia ylempiä toimihenkilöitä hahmottamaan, mitä järjestelmän puitteissa tehdään ja missä vaiheessa vuotta. Johtamisjärjestelmän vuosikello on tälläkin hetkellä

olemassa, mutta se ei ilmeisesti ole riittävän tuttu tai sitä ei osata käyttää oman toiminnan tukena. Yhtenä konkreettisenä muutoksena kokonaisuuden hallitsemiseksi vuosikello ja siihen liittyvät toimintaohjeet sekä muut esimerkiksi palkkauksen materiaalit tulisi linkittää samaan sivustoon.

Osaamisen kehittämisellä on tärkeä osansa Valion tavoitteissa ja palkitsemisella tulisi pystyä tukemaan tätä tavoitetta. Käytännön keinoina osaamisen kehittämisessä ovat ainakin koulutus sekä tehtäväkierto. Tutkimuksen perusteella ei käsiteltyjen tietojen rajallisuuden takia voida ottaa kantaa siihen, onko HAY-järjestelmän epäjärjestelmällinen ja toiminnoista riippuvainen toteutuminen vaikeuttanut tehtäväkierron toteutumista tai näkykö järjestelmän käyttö Terve organisaatio – kyselyissä. Tällaisia mahdollisia palkkausjärjestelmän toimimisen tai toimimattomuuden johdannaisvaikutuksia tulisi jatkossa kartoittaa tarkemmin. Tehtäväkierron edistäminen on yksi yrityksen henkilöstöperiaatteista eikä minkään palkkausjärjestelmän pitäisi olla sille esteenä.

Ylempien toimihenkilöiden palkkauksessa bonusten merkitys kasvaa tulevaisuudessa entisestään ja tämä trendi tuleekin ottaa huomioon vastaisuudessa palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa. Toisena tärkeänä aspektina huomion pitäisi kiinnittyä aineettomaan palkitsemiseen ja sen ajantasaisuuteen. Kuten tutkimuksessa todetaan, tällä hetkellä terveyden edistäminen on pinnalla myös yritysten tarjoamassa etuvalikoimassa. Entistä monipuolisempien liikuntaetujen tarjoaminen on mielestäni yksi tapa, jolla voidaan palkita henkilöstöä, sitouttaa heitä ja osoittaa heidän hyvinvointinsa olevan yritykselle tärkeää. Samalla pitää panostaa siihen, että tällaisten epäsuorasti taloudellisten etujen merkitys ymmärretään. Tätä voidaan konkretisoida mm. osoittamalla, kuinka paljon henkilö voi saada vuositasolla taloudellista etua siitä, että käyttää yrityksen tarjoamia liikuntamahdollisuuksia eikä täysin subventoimattomia palveluita.



### 9.3 Tutkielman yleinen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa pääpaino on ollut haastattelumateriaalien analysoinnilla. Kolmen alkuperäisen tutkimusaiheen rinnalle nostettujen teemojen käsittely oli välttämätöntä, sillä niiden kautta saatiin huomattavassa määrin lisää tietoa järjestelmän jatkokehittelyn pohjaksi. Palkitsemista käsittelevää kirjallisuutta pystyttiin hyvin käyttämään haastatteluista esiinnousseiden ajatusten purkamisessa sekä taustana ehdotetuille toimenpiteille. Alun perin tutkimukseen piti kuulua myös numeerisen palkka-aineiston käsittelyä, joka olisi antanut uuden, kvantitatiivisen näkökulman tutkittuihin teemoihin. Tämän aineiston puuttuminen siirsi tutkimuksen painopisteen kvalitatiivisen aineiston keräämiseen. Palkkatietojen puute ei mielestäni lopulta heikentänyt tutkimuksen lopputulosta. Esiin tulleet palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon ja kehittämiseen liittyvät haasteet ovat niin laajoja, ettei puhtaasti palkkatietoihin perustuvalla informaatiolla ole kokonaisuuden kannalta kovin suurta merkitystä. Sillä, että HAY-järjestelmän voitaisiin osoittaa vaikuttaneen joidenkin henkilöiden palkkakehitykseen, voidaan tukea järjestelmän hyväksymistä, mutta sellaisen materiaalin tuottaminen ei ole tärkein toimenpide. Motivaatioon, sitoutumattomuuteen, avoimuuteen ja muihin tässä tutkimuksessa käsiteltyihin teemoihin voidaan vaikuttaa ennen kaikkia muilla keinoilla. Todellisten palkkavaikutusten selvittäminen on mielestäni kuitenkin yksi varteenotettava jatkotutkimusmahdollisuus.

Haastatelluilla oli tutkimukseen osallistuessaan ainutlaatuinen tilaisuus päästä puhumaan ilmeisen pitkään vaivanneesta aiheesta ulkopuoliselle henkilölle, mikä saattoi osaltaan ruokkia etenkin negatiivisten asioiden esiintuomista. Positiivisen palautteen antaminen on muutenkin harvinaisempaa, joten negatiivisen kritiikin suuri määrä voi osittain selittyä sillä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö haastatellut aidosti olisi olleet esittämiensä mielipiteiden takana. Samat teemat toistuivat haastattelusta toiseen vaikka haastateltavat edustivat eri toimintoja, mikä on osaltaan selvä merkki siitä, että kokemus HAY-järjestelmästä on suhteellisen yhtäpitävä eripuolilla organisaatiota. Haastatteluaineistoa voidaan tämän vuoksi pitää riittävän laajana ja luotettavana aineistona tutkimuksen pohjaksi.

Muiden toimipaikkojen mielipide ei tässä tutkimuksessa kuulu, sillä tehtaanpäälliköiden vastauksia saatiin liian vähän ja kaikkien haastateltujen toimipaikka oli Helsinki. Jatkossa voitaisiin tutkia myös tarkemmin sitä, miten HAY-järjestelmä on otettu vastaan toimipaikoilla, joilla on huomattavasti vähemmän ylempiä toimihenkilöitä kuin pääkonttorissa Helsingissä.

Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi palkitsemisen kokonaisuuden ja strategialähtöisyyden tarkasteleminen. Koska palkitseminen ja erilaiset henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät käytännöt ovat tällä hetkellä hyvin hajanaisia ja osittain päällekkäisiä, voitaisiin tutkimuksen keinoin pureutua siihen, palkitaanko Valio Oy:ssä todella siitä, mitä strategian avulla tavoitellaan. Tämä tutkimus voisi auttaa palkitsemisen kokonaisuuden kehittämisessä. Palkitsemisen kokonaisuuden hallintaan ja nykyisen järjestelmän arviointiin kannattaisi myös pyytää yrityksen ulkopuolista osaamista. Tällaista osaamista löytyy esimerkiksi erilaisista oppilaitoksista (Helsingin kauppakorkeakoulu, Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimusohjelma).



## Lähteet

### Kirjallisuus

Bewley, Truman. *Work motivation*. Review May/June 1999.

Dawson, Patrick 1994. *Organizational change. A procedural approach*.  
Athenaeum Press Ltd, Great Britain.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. *Palkitse työmenestys!* Kauppakaari, Helsinki.

Eyraud, Francois. *Equal pay and the value of work in industrialized countries*.  
International Labour Review No. 1 Vol.132, 1993.

Hakonen, Niilo & Saukkonen, Seppo 2006. *Palkkausjärjestelmätiedustelu 2005*.  
*Yhteenveto*. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva Anna 2002.  
*Toimiva tulospalkkaus*. WSOY, Juva.

Kauhanen, Juhani 1997. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY, Juva.

Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004. *Palkkausjärjestelmien  
kehittäminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) 2002 *Rahasta vai  
rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut, Jyväskylän  
paino.

Moisio, Elina & Sweins, Christina & Salimäki, Aino 2006. *Miten palkitseminen  
muuttuu Suomessa? Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahas-  
ton toimeksiannosta tehty selvitys. TTK Työpsykologian ja johtamisen laborato-  
rio. Palkitsemisen tutkimusohjelma.

Nummijärvi, Anja 2004. *Palkkasyrjintä. Oikeudellinen tutkimus samapalkkai-  
suuslainsäädännön sisällöstä ja toimivuudesta*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Pulkinen, Pauliina. *Palkkaero syntyy heti työuran alussa*. Helsingin Sanomat  
14.10.2006

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. *Onnistu palkitsemissa*. WSOYpro, Juva.

Salminen, Jari 2001. *Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Kauppakaari, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2005:7. *Työryhmän ehdotus naisten ja miesten samapalkkaisuutta edistäväksi ohjelmaksi*.

Työministeriö 2006. *Työolobarometri 2005*. Työpoliittinen tutkimus.

Valio Oy. *Strategia 2006-2008*

Valio Oy. *Yritysvastuuraportti ja vuosikertomus 2005*

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, Helsinki.

#### Painamattomat lähteet

Hay Group Oy 2006. Juhani Ruuskanen. Palkkapoliitiikan ja kannustimien rooli liiketoiminnan strategian toteuttamisessa. Ylimmän johdon palkitsemisseminaari. Esitys 2.6.2006

Intranet Weeti. Henkilöstöasiat. 15.9.2006

Intranet Weeti. Ohjaava palkitseminen. 15.9.2006

Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto. Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä. UPJ sopimus kalvopaketti. [www.yhl.fi/edunvalvonta/upj/](http://www.yhl.fi/edunvalvonta/upj/) 8.11.2006

#### Haastattelut

Informantti 1, markkinointi 30.8.2006

Informantti 2, yrityssuunnittelu 6.7.2006

Informantti 3, markkinointi 15.8.2006

Informantti 4, tuotanto 20.7.2006

Informantti 5, materiaalitoiminnot 27.7.2006



Informantti 6, markkinointi 30.8.2006

Informantti 7, markkinointi 30.8.2006

Informantti 8, t&k 27.7.2006

Informantti 9, konsernaviestintä 20.7.2006

Informantti 10, kansainvälinen myynti 20.7.2006

Informantti 11, yrityssuunnittelu 20.7.2006

Informantti 12, t&k 20.7.2006

#### Sähköpostihaastattelut

Tehtaanpäällikkö 1 28.8.2006

Tehtaanpäällikkö 2 28.8.2006

Tehtaanpäällikkö 3 29.8.2006

Tehtaanpäällikkö 4 29.8.2006

## Liite 1. Haastattelurunko / teemahaastattelut

### TEEMAT

#### Henkilö, taustat

- työnkuva, työhistoria
- tehtävien luonne (esimies – asiantuntija jne.)
- toimipaikka
- suhde HAY –järjestelmään ("kohde", "käyttäjä", vai molempia)

#### Työnteko

- miten viihtyy tehtävissään?
- mitä työ antaa nyt?
- mikä on palkitsemisessa tärkeää? Missä näistä tärkeistä asioista olisi eniten parannettavaa?
- palkan ja palkitsemisen merkitys työtyytyväisyydessä
  - o Onko tyytyväinen työtehtäviinsä ja työympäristöön?
  - o Mikä tekee tyytyväiseksi?
  - o Onko rahalla merkitystä? Milloin palkalla olisi merkitystä työtyytyväisyyden alenemisessa tai nostamisessa?
  - o Mistä pitäisi palkita?

#### Kokemus palkkauksesta / HAY järjestelmä

- miksi HAY on otettu käyttöön (henkilön mielikuva), mitä mieltä järjestelmästä?
- kokemukset käyttöönotosta (koska muistaa kuulleen, onko saanut koulutusta, mistä saa tietoa)
- kuinka tarkkaan on perillä oman palkkansa muodostumisesta?

#### Motivointi

- o Minkä takia haluaa tehdä työtään? Sama motivaattori viisi tai kymmenen vuotta sitten?
- o Mikä merkitys on rahalla, palkkioilla yms. työnteon syissä/motivoinnissa? Tehoaako raha ylempiin?
- o HAY-muutos: mitä on saanut siitä itse, miten on vaikuttanut omaan palkkaukseen? Saako enempi raha tekemään enemmän töitä?
- o Minkä tyyppiset asiat motivoivat?

#### Oikeudenmukaisuus

- o Oikeudenmukaisuuden kokemus kentällä, ylempien toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuus esim. tehtäväärvioinneissa. Saadaanko nyt samanarvoisesta työstä saman tason palkkaa? Onko oma tehtäväkuvaus ok? Pääsikö siihen vaikuttamaan?
- o Prosessin oikeudenmukaisuus vs. lopputuloksen oikeudenmukaisuus?



- Onko oma palkkasi vertailukelpoinen muihin yrityksiin nähden?
- Millainen palkitseminen on oikeudenmukaista? Tuntuuko oma palkkaus oikealta?

#### Tasa-arvo

- HAY-järjestelmän vaikutus palkkatasa-arvoon, miltä tuntuu, ovatko miehet ja naiset samalla viivalla? Miten tämä on tullut esiin?
  - kuinka paljon kokee vaikuttavansa omaan palkkaukseensa?
  - Onko HAYlla merkitystä palkkatasa-arvon suhteen? Ovatko naiset tyytyväisempiä palkkaukseensa? Tuleeko palautetta, kuuluuko puheita?
  - Esimiehen merkitys arviointien tekijänä?
- miten kehittäisit omaa palkkaustasi? Entä HAY järjestelmää yleensä?

#### Esimiestoiminta

- HAY:n merkitys esimiehelle, onko uusi systeemi vaikuttanut esimiestyöhön?
- mikä on kehityskeskusteluiden merkitys (esimies – työntekijä – roolit)
- oma toiminta esimiehenä (vuorovaikutus, palaute)
- oman esimiehen toiminta (vuorovaikutus, palaute)

Liite 2. Sähköpostikysely tehtaanpäälliköille 18.8.2006

Hyvä vastaanottaja,

Sait jo toukokuussa viestiä henkilöstöpäällikkö Marjo Mattilalta meneillään olevasta HAY-palkkausjärjestelmään liittyvästä tutkimuksesta. Muistin virkistykseksi löydät viestin myös tämän sähköpostin lopusta. Olen kesän aikana haastatellut useita henkilöitä aiheen tiimoilta ja nyt kääntyisin teidän tehtaanpäälliköiden puoleen. Alla on muutamia kysymyksiä HAY-järjestelmästä, joihin toivoisin teidän vastaavan 28.8.2006 mennessä. Vastauksista on minulle paljon hyötyä koittaessani saada aiheesta mahdollisimman laajan kuvan, joten toivon, että sinulta löytyy hetki aikaa vastaamiseen.

Kaikki graduani varten haastatteluin, kyselyin yms. tavoin kerätty aineisto on luotamuksellista eikä mielipiteitä tulla yhdistämään yksittäisiin henkilöihin. Toivoisinkin rehellisiä ja perusteltuja vastauksia, sillä niistä on eniten hyötyä.

1) Miten HAY-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut palkkaukseen? Onko järjestelmän käyttö näkynyt palkkauksen oikeudenmukaisuudessa tai miesten ja naisten välisessä palkkatasa-arvossa? Motivoiko HAY-järjestelmään perustuva palkkaus?

2) Mitkä ovat mielestäsi HAY-järjestelmän hyvät puolet?

3) Entä huonot?

4) Jos saisit vapaat kädet, miten kehittäisit ylempien toimihenkilöiden palkkausta? Mihin palkan tulisi perustua? Puuttuuko nykyisestä järjestelmästä jotain olennaista tai onko siinä jotain liikaa?

5) Pitäisikö mahdollisen työtehtävien vaativuuden alenemisen esim. tehtävien muuttuessa näkyä suoraan palkassa? Perustele lyhyesti.

6) Muut terveiset HAY-järjestelmään ja ylempien toimihenkilöiden palkkaukseen liittyen.

Kiitos ajastasi!

Terveisin,

Paula Viikari